



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**La gestión estratégica y su incidencia en el desarrollo
socioeconómico de los agronegocios de cacao del
cantón Milagro - Ecuador**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctora en Ciencias
Administrativas

AUTOR

Erika Jadira ROMERO CARDENAS

ASESOR

Augusto HIDALGO SÁNCHEZ

Lima, Perú

2018



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Romero, E. (2018). *La gestión estratégica y su incidencia en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao del cantón Milagro - Ecuador*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

**OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTORA EN CIENCIAS**ACBSP
ACCREDITED**ADMINISTRATIVAS**

12-2

245

En la Ciudad Universitaria, a los seis días del mes de febrero del año dos mil dieciocho, siendo las nueve y treinta horas, en el aula 207 de la sede de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **DR. LUIS FERNANDO VALERIANO ORTIZ**, e integrado por los miembros: **DR. AUGUSTO HIDALGO SÁNCHEZ (Asesor)**, **DR. JOSÉ ADOLFO HINOJOSA PÉREZ (Miembro)**, **DR. CÉSAR AUGUSTO BELLIDO SALCEDO (Miembro)** y **DR. JOSÉ DOMINGO BEGAZO VILLANUEVA (Miembro)**; la postulante al Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas, doña **ERIKA JADIRA ROMERO CARDENAS**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LOS AGRONEGOCIOS DE CACAO DEL CANTÓN MILAGRO - ECUADOR"**, con el propósito de optar el Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado de Doctor en Ciencias Administrativas, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

BUENO (15)

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas otorgar el Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas, a doña **ERIKA JADIRA ROMERO CARDENAS**. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las 11:05 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.



DR. LUIS FERNANDO VALERIANO ORTIZ
PRESIDENTE



DR. AUGUSTO HIDALGO SÁNCHEZ
ASESOR



DR. JOSÉ ADOLFO HINOJOSA PÉREZ
MIEMBRO



DR. CÉSAR AUGUSTO BELLIDO SALCEDO
MIEMBRO



DR. JOSÉ DOMINGO BEGAZO VILLANUEVA
MIEMBRO

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado al Dios de Abraham, Jacob e Isaac, el cual es mi Dios también, por darme las fuerzas para seguir y culminar una meta más en mi vida.

A mi esposo Alejandro, a mis hijos Miurca y Eicker, a mis padres José y Teresa, por el apoyo incondicional que me brindaron en cada etapa de este proceso, cuyas palabras motivaban a seguir y no declinar en aquellos momentos difíciles que se presentaron en mi vida.

A mi familia en general y amigos que me protegieron a través de sus oraciones.

AGRADECIMIENTOS

Mi eterno agradecimiento a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima Perú, facultad de Ciencias Administrativas por acogernos en su regazo para el desarrollo del programa doctoral.

A mi Asesor PhD. Augusto Hidalgo Sánchez por haber dirigido e impartido su sapiencia, en el asesoramiento de mi tesis y llegar a la culminación de la misma.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Situación Problemática	1
1.1.1 Problemas del sector cacaotero en el cantón Milagro	10
1.1.2 Proyección de la situación problemática.....	14
1.2 Formulación del Problema	15
1.2.1 Problemas Específicos	16
1.3 Justificación Teórica	16
1.4 Justificación Práctica	18
1.5 Objetivos de la Investigación	18
1.5.1 Objetivo General	18
1.5.2 Objetivos Específicos	19
1.6 Hipótesis de la investigación.....	19
1.6.1 Hipótesis General.....	19
1.6.2 Hipótesis específicas.....	19
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	21
2.1 Marco Filosófico o Epistemológico de la investigación	21
2.2 Antecedentes de la Investigación	25
2.3 Bases Teóricas	36
2.3.1 Gestión	36
2.3.2 Estrategia	39
2.3.3 Manejo de estrategias.....	43
2.3.4 Planteamientos eficientes en el campo administrativo.....	68
2.3.5 Modelo McKinsey 7S.....	89
2.3.6 Teoría de crecimiento de desarrollo socioeconómico	110
2.3.7 Teoría de los Recursos y Capacidades	124
2.3.8 Interrelación entre la conjetura de los recursos y capacidades, la teoría del desarrollo sustentable con la aplicación de los elementos del modelo de Mckensy.....	133
CAPITULO 3: METODOLOGIA	137
3.1 Tipo y diseño de la investigación	138
3.2 Unidad de Análisis	139
3.3 Población de estudio	140
3.4 Tamaño de la muestra	140
3.5 Proceso de selección.....	141
3.6 Técnica de recolección de datos.....	141
3.7 Análisis e interpretación de la información	141

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	142
Análisis, interpretación y discusión de resultados	145
Estrategia	175
Estructura	177
Habilidades	179
Valores	181
Sistemas	183
Estilos	185
Personal	187
Hipótesis General	189
Hipótesis específica 1	190
Hipótesis específica 2	191
Hipótesis específica 3	193
4 CAPITULO 5: IMPACTOS	195
4.1 Modelo de gestión para los emprendimientos de cacao en el cantón Milagro	195
4.2 Base legal	195
4.3 Componentes	197
4.3.1 Teoría de los recursos y las capacidades	197
4.3.2 Desarrollo socio económico	198
4.3.3 El modelo de las 7S de Mckinsey	199
4.4 Descripción de la propuesta	200
4.5 Estructura de la Propuesta	201
4.5.1 Factores Externos	202
4.5.2 Componente y teorías	203
5 CAPITULO 6: ANEXOS	232
5.1 Matriz de consistencia	232
5.2 Operacionalización de variables	233
5.3 Encuesta	238

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico N° 1 Países productores de cacao	2
Gráfico N° 2 Producción de cacao de Colombia y Perú	3
Gráfico N° 3 Manufactura de cacao	3
Gráfico N° 4 Degradación de la producción en Brasil	4
Gráfico N° 5 Historial de la exportación	4
Gráfico N° 6 Exportación del cacao en toneladas métricas	6
Gráfico N° 7 Precio del cacao por tonelada	7
Gráfico N° 8 Declive del precio del cacao	8
Gráfico N° 9 Productos elaborados del cacao.....	9
Gráfico N° 10 Comparación de exportaciones 2015 1er trimestre vs. 2014 ...	9
Gráfico N° 11 “Comparación de los productos elaborados de cacao exportados en el primer trimestre del 2015 vs. 2014”	9
Gráfico N° 12 Delimitación Temporal: Periodo 2012 -2016	14
Gráfico N° 13 Dimensiones de la estrategia	40
Gráfico N° 14 Fases del proceso estratégico	42
Gráfico N° 15 Pilares estratégicos	49
Gráfico N° 16 Modelo de Matriz de la Boston Consulting Group	71
Gráfico N° 17 Nivel de interés.....	74
Gráfico N° 18 Recursos y capacidades.....	126
Gráfico N° 19 Relaciones entre recursos, capacidades y ventaja competitiva:	129
Gráfico N° 20 Beneficios de los Recursos	131
Gráfico N° 21 Interrelación entre las teorías de Recursos y Capacidades del Desarrollo Sustentable	133
Gráfico N° 22 Combinación de recursos para la elaboración de propuesta	134
Gráfico N° 23 Histograma Promedio Estrategia	176
Gráfico N° 24 Histograma Promedio Estructura.....	178
Gráfico N° 25 Histograma Promedio Habilidades	180
Gráfico N° 26 Histograma Promedio Valores	182
Gráfico N° 27 Histograma Promedio sistemas	184
Gráfico N° 28 Histograma Promedio Estilo	186
Gráfico N° 29 Histograma Promedio Personal	188
Gráfico N° 30 Estructura de la Propuesta	201
Gráfico N° 31 Factores Externos de la Propuesta.....	202
Gráfico N° 32 Componente y teorías de la Propuesta.....	203
Gráfico N° 33 Recursos y Capacidades de la Estrategia y Estructura	204
Gráfico N° 34 Recursos, Capacidades de: Habilidades, Sistemas y Estilo	205

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1 Delimitación Espacial	13
Tabla N° 2 Cadena de valor de Porter	75
Tabla N° 3 Modelo de análisis SWOT	81
Tabla N° 4 Modelo para el ANALISIS (SWOT)	83
Tabla N° 5 Resumen del procesamiento de los casos	145
Tabla N° 6 Estadísticos de fiabilidad.....	145
Tabla N° 7 Estadísticos de resumen de los elementos	146
Tabla N° 8 Estadísticos de resumen de los elementos	146
Tabla N° 10 Método de extracción. Adoptado por (Cáceres, 1995, pág. 233)	149
Tabla N° 11 KMO y prueba de Bartlett Estructura.....	151
Tabla N° 12 Comunalidades Estructura	151
Tabla N° 14 Comunalidades Habilidades.....	153
Tabla N° 16 Comunalidades Valores	154
Tabla N° 17 KMO y prueba de Bartlett Sistema	155
Tabla N° 18 Comunalidades Sistema	155
Tabla N° 20 Comunalidades Estilo	158
Tabla N° 21 KMO y prueba de Bartlett Personal.....	159
Tabla N° 22 Comunalidades Personal	160
Tabla N° 23 KMO y prueba de Bartlett Variable Socioeconómicos	161
Tabla N° 24 Comunalidades Variable Socioeconómicos	162
Tabla N° 25 KMO y prueba de Bartlett Variable Independiente	163
Tabla N° 26 Comunalidades Variable Independiente.....	164
Tabla N° 27 KMO y prueba de Bartlett Variable dependiente	165
Tabla N° 28 Comunalidades Variable dependiente.....	166
Tabla N° 29 Distribución de frecuencia. Estrategias	167
Tabla N° 30 Distribución de frecuencia. Estructura	168
Tabla N° 31 Distribución de frecuencia. Habilidades.....	169
Tabla N° 32 Distribución de frecuencia. Personal	170
Tabla N° 33 Distribución de frecuencia. Estilo	171
Tabla N° 34 Distribución de frecuencia. Sistemas	172
Tabla N° 35 Distribución de frecuencia. Valores	173
Tabla N° 36 Estadísticos Promedio Estrategia.....	175

Tabla N° 37 Estadísticos Promedio Estructura	177
Tabla N° 38 Estadísticos Promedio Habilidades	179
Tabla N° 39 Estadísticos Promedio Valores	181
Tabla N° 40 Estadísticos Promedio sistemas.....	183
Tabla N° 41 Estadísticos Promedio Estilo	185
Tabla N° 42 Estadísticos Promedio Personal.....	187
Tabla N° 43 Costos de la implementación	208
Tabla N° 44 Beneficios que aporta la propuesta	209
Tabla N° 45 Matriz de consistencia.....	232
Tabla N° 46 Gestión estratégica y Desarrollo Socioeconómico de los agronegocios de cacao.....	233

RESUMEN

El cultivo de cacao en diferentes países del mundo incluyendo el Ecuador el se ha constituido en el pilar fundamental generador de recursos en los hogares, este por su asentimiento y la variedad de utilidades ha ido acrecentando su fabricación y los requerimientos del producto final, pero al mismo tiempo demandan una variedad de cuidado especiales que aportan a que el producto se convierta en materia prima base para la industria que elabora chocolate. El progreso de la tecnología, ha aportado a que la producción acreciente afectando los valores que se dé a entes internacionales haciendo que se disminuyan los ingresos y volviendo a este negocio menos agradable. Esta inestabilidad genera complicaciones sociales afectadas a la forma de vida de los moradores de esta comunidad. El trabajo tiene como objetivo plantear una propuesta de gestión que responda a las variaciones del mercado con procesos técnicos después de cosechar aplicando tecnología aprovechar recursos y capacidades de las asociaciones con una propuesta que respete, preserve el medio ambiente para entregar al mercado internacional cacao procesado y chocolate artesanal como alternativa de emprendimiento, impulsando actividades de cambio en la matriz productiva para alcanzar el buen vivir. La investigación se realizó de forma descriptiva y no experimental en su contexto de campo, con orientación temporal histórico, transversal, explicativo, con la participación de 358 socios activos de cuatro grupos que conforman la asociación, con la aplicación de un instrumento se trabajó con 189 socios activos, la indagación considerada responde a la hipótesis que se planteó, la gestión estratégica influye en la situación socioeconómica de los agronegocios enfocada en un modelo de gestión estratégica (Romero Cárdenas, 2017).

Palabras Claves: Modelo de Gestión Estratégica, Recursos y Capacidades, desarrollo sustentable, Estrategia.

ABSTRACT

The culture of cocoa in different countries of the world including the Ecuador it has been constituted in the fundamental generating prop of resources in the homes, this one for his assent and the variety of usefulness has been increasing his manufacture and the requirements of the final product, but at the same time they demand a special variety of care that contribute to that the product turns into raw material base for the industry that elaborates chocolate. The progress of the technology, it has contributed that the production promotes affecting the values that one gives to international entities doing that diminish the income and returning to this less agreeable business. This instability generates social complications concerned the form of life of the inhabitants of this community. he work has as aim raise an offer of management that answers to the variations of the market with technical processes after harvesting applying technology to take advantage of resources and capacities of the associations with an offer that he respects, preserve the environment to deliver to the international market processed cocoa and handcrafted chocolate as alternative of emprendimiento, stimulating activities of change in the productive counterfoil to reach the good one to live. The investigation realized of descriptive and not experimental form in his context of field, with temporary orientation historically, transversely, explanatorily, with the participation of 358 active partners of four groups that they shape the association, with the application of an instrument one worked with 189 active partners, the considered investigation answers to the hypothesis that appeared, the strategic management influences the socioeconomic situation of the agronegocios focused in a model of strategic management

Key words: Strategic management model, resources and capacities, sustainable development, strategy.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática

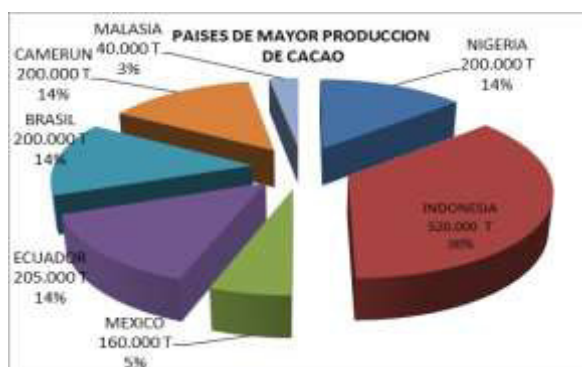
Producción mundial

Algunas zonas mundiales son productoras de cacao y muchos las producen y exportan, entre estas algunos de la parte del Continente Africano y de Sudamerica, el Ecuador, posee un cacao que tienen un gran reconocimiento por su aroma, la investigación está centrada en analizar la situación de este producto, el que es atractivo en cuestión de cifras de crecimiento pero a si mismo ha tenido sus debacles en relación a precio y producción.

“En el 2014 la Organización Internacional de Cacao, indico que los requerimientos del producto tuvo un nivel adecuado; el 2015. En el continente Asiático, gracias al abastecimiento y el tonelaje de producción de los países exportadores de cacao, generó un clima comercial muy alentador” (Romero Cárdenas, 2017).

En América del Sur Perú y Ecuador son los únicos que le dan valor medio a la fuerza de trabajo, generando réditos a los propietarios con grandes plantaciones de cacao no siendo la misma situación la de los pequeños propietarios (Cacao, United, 2015)

Gráfico N° 1 Países productores de cacao



Fuente: (Ergomix, 2018)

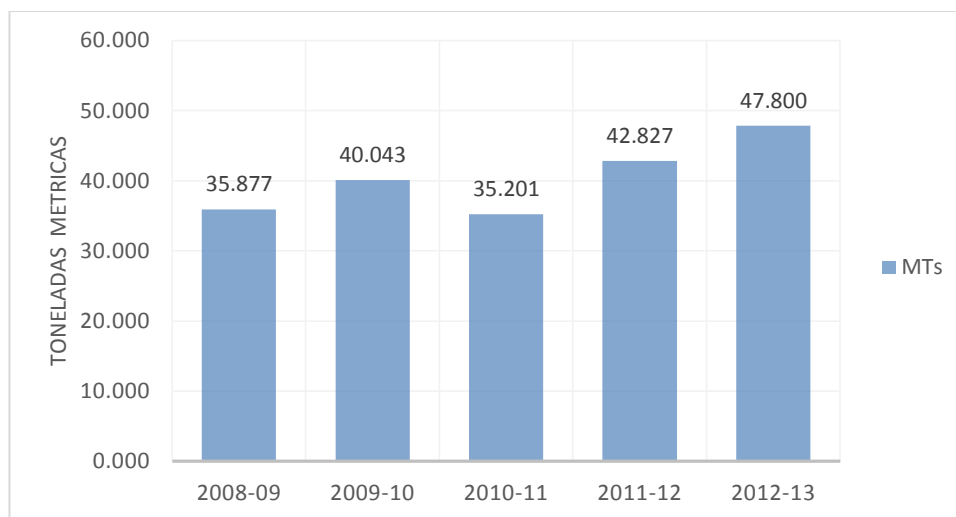
“Durante el año 2015 la epidemia del ébola en países africanos como Liberia, Sierra Leona o Guinea contribuyeron a que se acrecienten los precios del cacao en los mercados internacionales y generaron coyunturas para países productores como Ecuador. Al concluir septiembre, cuando la epidemia empezó a generar pánico a escala global, los precios del cacao treparon 10%, para que alcance niveles no vistos en tres años y medio” (Romero Cárdenas, 2017).

Producción en América Latina

Colombia y Perú

La producción de Colombia es de aproximadamente 42000 toneladas métricas de cacao y llegando alcanzar un promedio del 8% anual, Perú por su parte llegó a producir 65000 toneladas con una tasa del 22% de crecimiento. El incremento en estos países se debe a los esfuerzos de los gobiernos nacionales y la cooperación internacional de eliminar los cultivos ilícitos. (Webinar, 2014)

Gráfico N° 2 Producción de cacao de Colombia y Perú

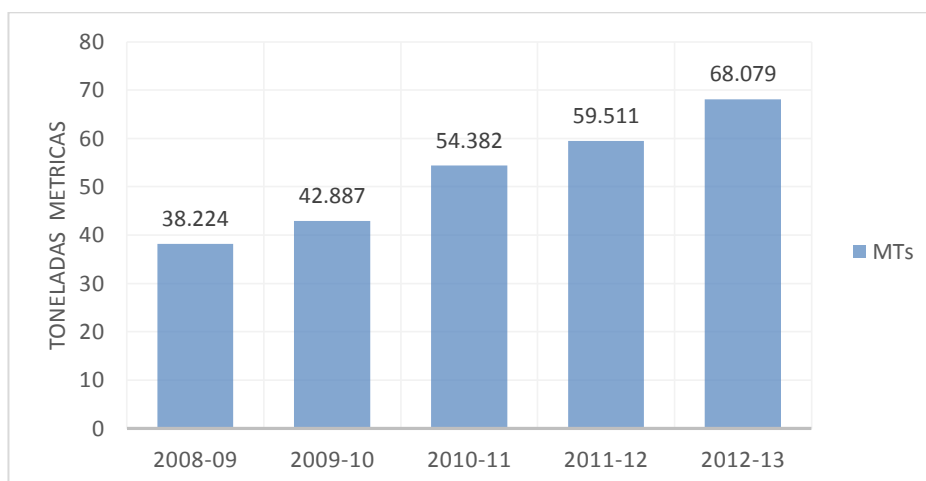


Fuente: (Webinar, 2014)

Brasil

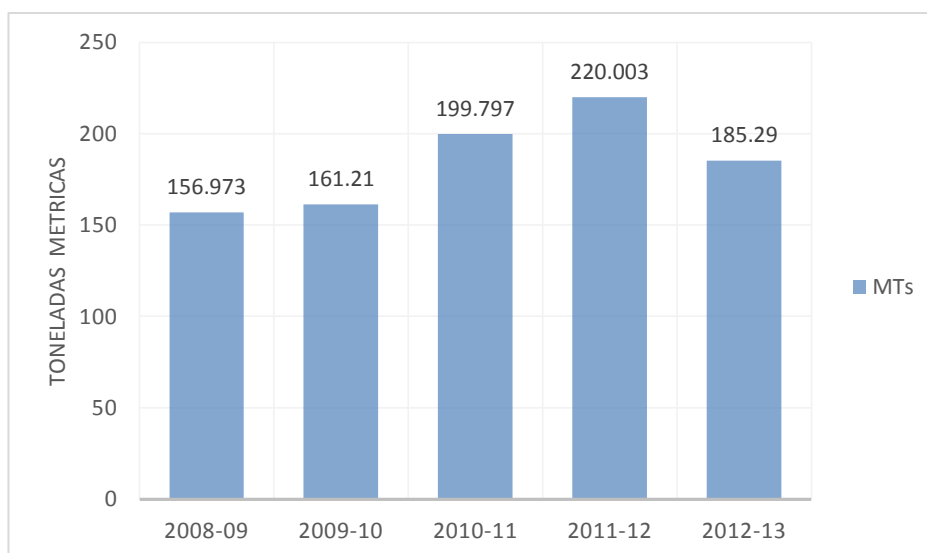
La producción de Brasil fue en promedio de 182000 toneladas métricas anuales con un crecimiento del 5%, se encuentra disminuyendo su nivel debido a que sus cultivos no han podido superar las enfermedades y al establecimiento de cambios del cultivo de cacao por otros cultivos con mejor rendimiento. (Webinar, 2014)

Gráfico N° 3 Manufactura de cacao



Fuente: (Webinar, 2014)

Gráfico N° 4 Degradación de la producción en Brasil



Fuente: (Webinar, 2014)

Gráfico N° 5 Historial de la exportación



Fuente: (Webinar, 2014)

Existen otros países que producen Cacao en Centro América, algunos de los cuales se los consideran productores del cacao con fino aroma pero su productividad es baja, entre los que se puede mencionar a:

- **República Dominicana:** produce cerca de 60000 toneladas métricas y tiene un crecimiento del 2%, es el país líder en la subregión del Caribe en términos de producción y tecnología en el sector cacaotero.
- **México:** 25000 toneladas métricas.
- **Venezuela:** 23000 toneladas métricas
- **Haití:** 4000 toneladas métricas
- **Nicaragua:** 3700 toneladas métricas
- **Bolivia:** 2000 Toneladas métricas

Provincias productoras de cacao en el Ecuador:

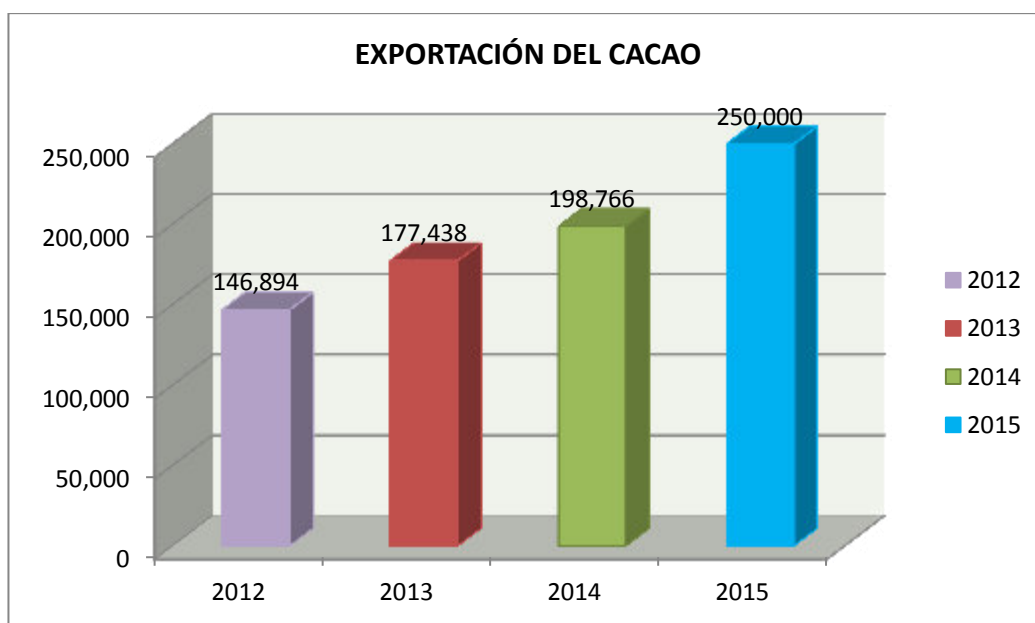
- “Los Ríos con el 35%,
- Guayas con el 25%,
- Manabí con el 14%,
- Esmeraldas con el 8%,
- El Oro con el 5%,
- Bolívar y Cotopaxi con el 3%
- Pichincha con el 4%” (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2014).

Zonas de destacadas de producción de cacao alta calidad.

- **Guayas:** Milagro, Lorenzo de Garaicoa, Mariscal Sucre, Roberto Astudillo, Bucay, Naranjal, Yaguachi, El Empalme, Naranjito y Balao.

- **Los Ríos:** Vines, San Juan, Pueblo viejo, Ventanas, Mocache, Montalvo y Quevedo. Bolívar: Echeandía.
- **Manabí:** Chone y Calceta
- **El Oro:** Pasaje y Santa Rosa

Gráfico N° 6 Exportación del cacao en toneladas métricas



Fuente: MAGAP

En el año 2014, “la situación global del cacao se encontró en un déficit de 160.000 ton., al final de la temporada” según (Webinar, 2014). Generándose una alza inesperada como resultado de incrementos en la productividad que suplan la demanda anual. Se menciona que el déficit fue de un millón de toneladas para el año 2020 aún no se han establecidas estrategias que aporten a la productividad. “ (Webinar, 2014)

Al contrario la ICCO da a conocer en su boletín la proyección de un superávit de 40000 toneladas. (Asociación Cámara Nacional de Cacao Fino de Costa Rica, 2014). Los datos de la Organización Mundial del Cacao, por sus denominaciones en inglés es ICCO, dieron a conocer la disminución que se produjo este año en comparación con las anteriores.

Mientras en América del sur se nota que la producción ha mantenido alza estable como resultado de: (Webinar, 2014)

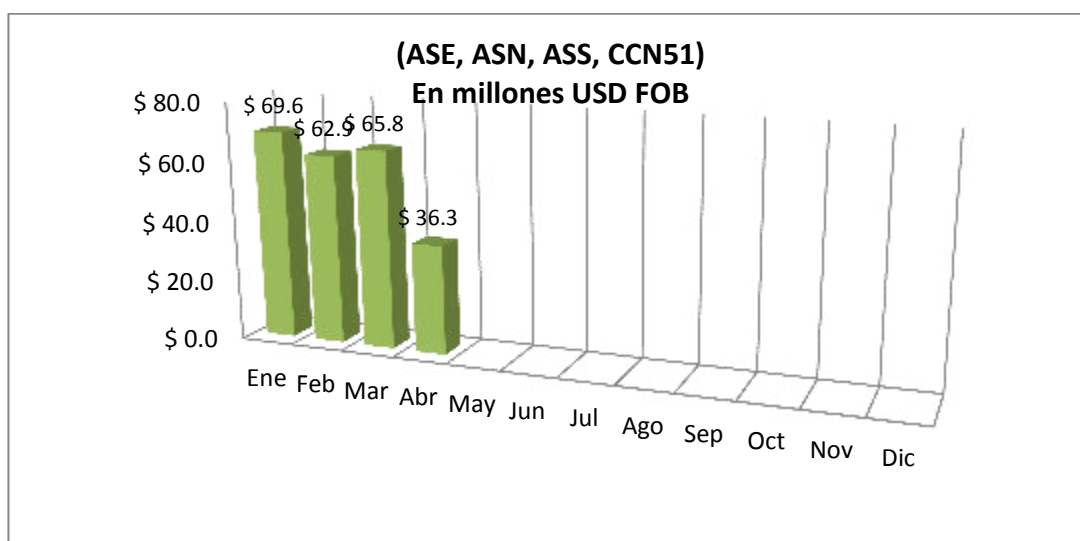
- La inversión en el área de la agricultura en un alto nivel.

Las plantaciones bien cuidadas, generan una gran ganancia.

- La colaboración de entidades del gobierno y de entidades privadas que han invertido en la publicidad, incitando a que se rehabiliten antiguas áreas de producción con el afán a los pequeños productores que poseen sembríos viejos, centrados en que se mejoren sus ingresos.

Exportaciones 2015 - Granos del cacao: El 62% es la participación de cacao fino en aroma A.S.E. con 8.5 mil TM, de calidad A.S.S. (Doble S) de 18% en el que concurre, en un equivalente a 2.5 TM, tercer lugar se ubica la calidad CCN51 con un 11% igual a 1.4 mil TM, por último la calidad Fino Aroma A.S.S.S. (Triple S) con 1.2 mil TM igual al 9% de las exportaciones de la ***Pepa de Oro*** (Anecacao, 2015)

Gráfico N° 7 Precio del cacao por tonelada



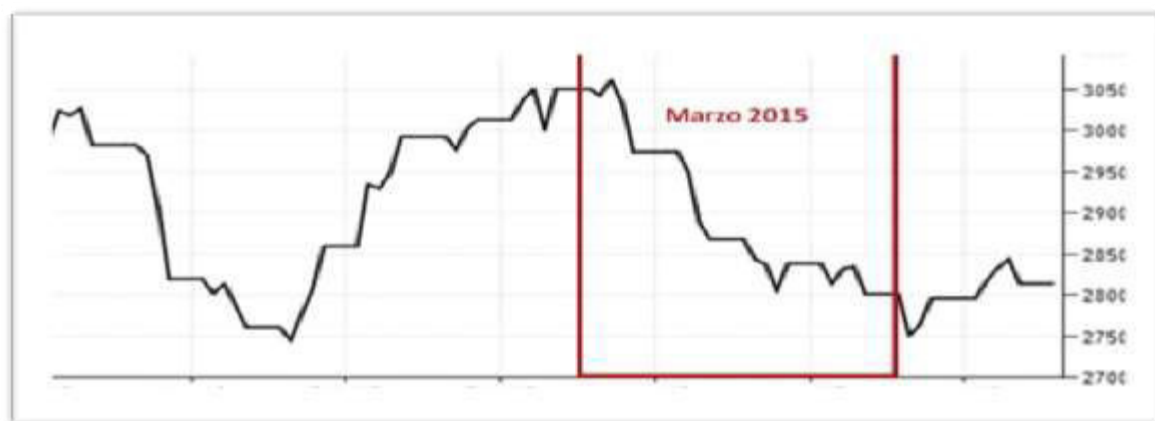
Fuente y Elaboración: (Anecacao, 2015)

Con precios estimados de US\$ 2,882 dólares americanos por tonelada, con un desnivel de US\$ 65 dólares americano en balance con el promedio registrado el mes anterior (\$ 2947), y llegando a US\$ 2.751 y US\$ 3.062 por tonelada. La extensión general de los precios de la pepa de oro del Ecuador que se ocasionó en la última semana del mes anterior, manteniéndose esto las primeras sesiones de negociación del mes de marzo, hasta lograr alcanzar su nivel más alto para el mes en US\$ 3.016 por tonelada, en Nueva York. Sin embargo, las sesiones bursátiles posteriores fueron testigos de una tendencia a la baja sostenida que fue reforzada en la mitad del mes por las condiciones climáticas favorables, junto con el fortalecimiento del dólar estadounidense. (Anecacao, 2015)

Al final del mes, las posibilidades se volvieron incitantes, ante datos declinantes de moliendas para el primer trimestre del 2015 (que serán publicados a mediados de abril), además de los factores bajistas antes mencionados, continuaron pesando en los mercados. Por lo tanto los precios del cacao cayeron a su nivel más bajo para el mes, a US\$ 2.686 por tonelada, en Nueva York. Las fuertes cifras acumuladas relacionadas con las llegadas a puerto en Costa de Marfil también contribuyeron a establecer el tono bajista en ambos mercados. (Anecacao, 2015)

USD / TM

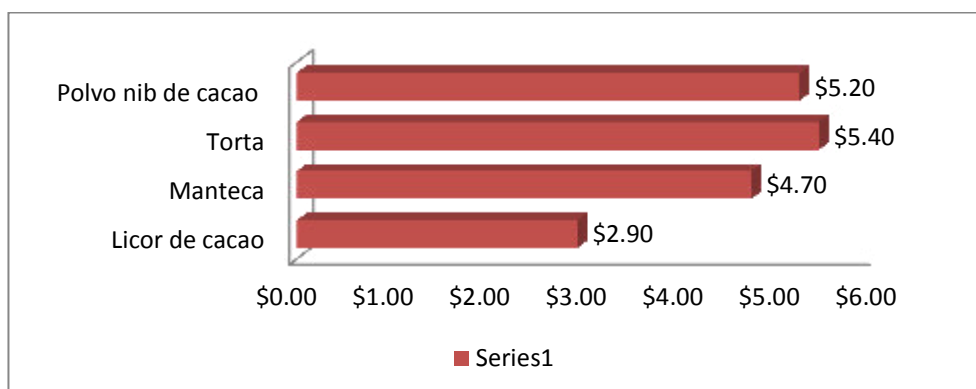
Gráfico N° 8 Declive del precio del cacao



Fuente Y Elaboración: (Anecacao, 2015)

Elaborados del Cacao 2015: Licor de cacao, manteca, torta, polvo nibs de cacao.

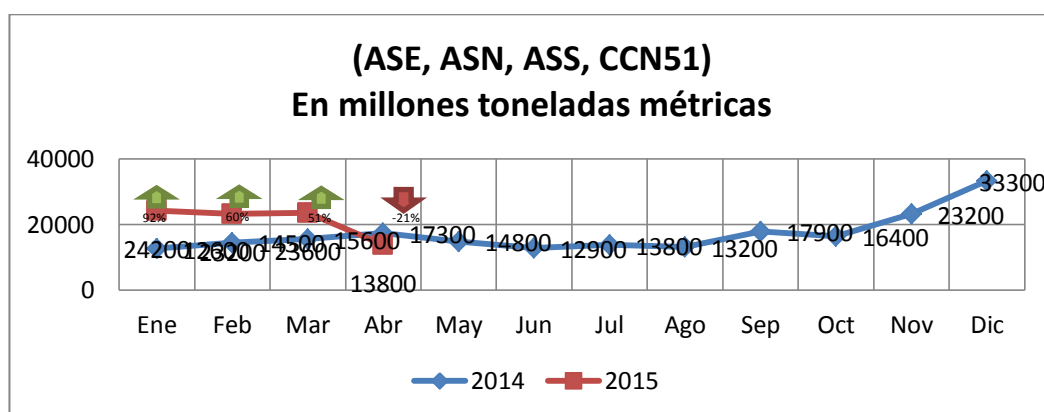
Gráfico N° 9 Productos elaborados del cacao



Fuente: (Anecacao, 2015)

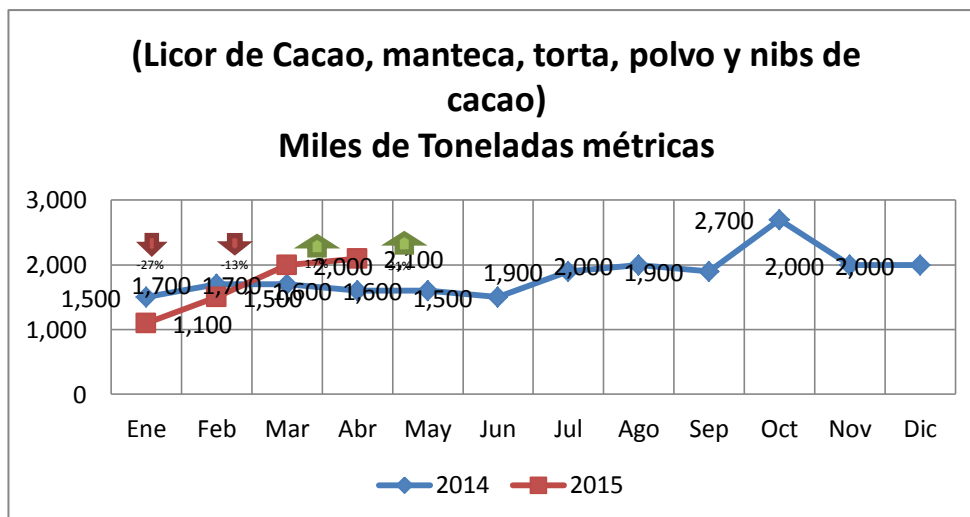
Elaboración: Erika Romero C.

Gráfico N° 10 Comparación de exportaciones 2015 1er trimestre vs. 2014



Fuente y elaboración: (Anecacao, 2015)

Gráfico N° 11 “Comparación de los productos elaborados de cacao exportados en el primer trimestre del 2015 vs. 2014”



Fuente y elaboración: (Anecacao, 2015)

El diario (El Universo, 2016) permite apreciar el aumento de exportaciones que se obtuvo en el país alcanzando el 8,38% en comparación con el 2014, valor más bajo en relación a años anteriores. En el 2014 fue del 30,46% en cotejo con el 2013. De acuerdo al criterio de Felipe Rivadeneira, director ejecutivo de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (Fedexpor), menciona que el país posee un ritmo en exportaciones no petroleras menos sostenible en los últimos 10 años, considerando que el crecimiento ha sido superior al 8% (ahora 6,6%).

Sosteniendo que esto es consecuencia de la crisis mundial y las situaciones provocadas por el clima que afrontaron los agricultores del país; además menciona que lo destacable fue la apertura de oficinas comerciales en el mundo para el acceso a los negocios, destacándose también el despunte de las exportaciones al mercado brasileño.

1.1.1 Problemas del sector cacaotero en el cantón Milagro

En el presente documento la gestión estratégica y el desarrollo social - económico que emprende el sector “cacaotero” en el cantón Milagro, se la admite como destreza, aquellas acciones que promueven el progreso de todo tipo, los mismos que se habían venido dando en función de tradicionales enfoques que estaban direccionados solo al comercio de la

materia prima generándose pérdidas de ingresos que repercuten en la economía de la comunidad.

Por no haberse tomado lineamientos centrados en actualizadas estrategias, ocasionando una problemática recurrente, repercutiendo en la calidad del producto ocasionando un deficiente nivel de productividad, insuficiente tecnificación para mejorar producción, debido a la escasa mano de obra cualificada, perdiendo solvencia de eventos de apoyo. Para elaborar nuevos productos con los desechos y con la misma materia prima.

Como resultado de estas situaciones perniciosas las asociaciones de cacao limitadas para competir a nivel global, a causa de las limitaciones impuestas en el país, volcando a los movimientos campesinos hacia la aceptación de los beneficios del gobierno, como se lo establece en el Plan del Buen Vivir, acorde al objetivo 3, “Mejorar la calidad de vida de la población” y “el objetivo 10” (SENPLADES, 2013).

Estando su origen en el desinterés de las corporaciones para realizar inversiones en sus cultivos, se observa el poco mantenimiento que se realiza, siendo la secuela de la carencia de medios de los cultivadores, por la dificultad de que se le adjudiquen créditos en las entidades bancarias generándose: lo que ha originado bajo nivel de producción debido al descuido en los sembríos, no se controlan la variedad de enfermedades que atacan al cacao como: la monilla, chinchorro, pulgón que producen la pérdida de la flor para la futura producción; no se realiza la suficiente fumigación que contrarrestan la proliferación de plagas, insuficiente nutrición a las plantación no se usa la adecuada aplicación de los nutriente necesarios que permitan brindar un excelente producto.

Ocasionando que los productores de la “pepa de oro”, adjudiquen un fruto desvalorizado en calidad a los compradores a nivel interno, lo que genera una mayor brecha en el mercado internacional, considerando solo al producto para exportación debido a su aroma, sabor y no al ramilla, esta es una de la causas del no aprovechar los medios para producir mayor cantidad

del cacao nacional, desertando los productores minoristas del cacao, por poseer escasas extensiones de terreno, los que las aprovechan para cultivar otras variedades.

La falta de visión de las asociaciones de agricultores quienes no poseen una idea clara de dónde dirigirse, por esta razón no crean otros centros de provisión de productividad; fomentando el desarrollo y las mismas condiciones para los involucrados, porque en los actuales momentos el poder de negociación es ínfimo tanto en la participación de los mercados como en las instituciones crediticias por los pocos créditos que existen para este sector, ya que los existentes tienen tasas de intereses altas por el nivel de riesgo de la actividad cacaotera.

En las actuales épocas la parte social y económica alcanzado un ínfimo crecimiento, involucrando tanto la parte social como económica de los dueños de quienes se dedican al cultivo de cacao en este lugar, siendo consecuencia de la reducción de importación que ocasiono en los 90, por situaciones conocidas a nivel mundial.

El productor, procesador, comercializador y agricultor de este “sector cacaotero” siendo necesario contar con una gestión estratégica que les permita progresar en esta actividad, centrando sus esfuerzos hacia la internalización, centrado en el aumento de sus haberes.

Siendo la mayor preocupación en dicho desarrollo la baja rentabilidad y una mínima competitividad, siendo indispensable recalcar que influye de sobremanera el poco nivel de educación que poseen lo que influye en la capacidad para que comprendan y apliquen estrategias que aporten a la mejora de sus negocios, trayendo como consecuencia el alto nivel de desempleo en el sector primario, repercutiendo en sus ingresos o en la rentabilidad económica y por ende la situación de las personas.

Es necesario mencionar que en función del precio se establecen los niveles de ingresos de los cacaoteros, disminuyeron del 2015 al 2017, esta

disminución de los precios, afecto a los de pequeños y medianos agricultores en todo el mundo, viéndose perturbada su economía y la calidad de vida. (Valverde, 2017).

Factores de incidencia en la caída del precio del cacao

En África Occidental, en el 2016 como consecuencia del fenómeno del niño que aportaron con condiciones favorables para la producción y el buen desarrollo de este producto, esperándose una mayor producción; pero la sobre producción trajo como resultado la caída de los precios (Valverde, 2017).

El costo a nivel internacional se ubicó de 3.400 a 1.900 dólares durante estos meses. Este fruto constituye el cuarto ítem de mayor relevancia de exportación, estando de las 500.000 parcelas sembradas en el Ecuador, el 90% pertenece a los pequeños productores, razón por la cual se debe tomar de medidas correctivas de inmediato.

El expresidente de la Anecacao y actual presidente de Eco-Kakao, Iván Ontaneda, manifestó que este conglomerado afronta una crisis mundial desde agosto de 2016 a consecuencia de la abundancia de producción a nivel universal.

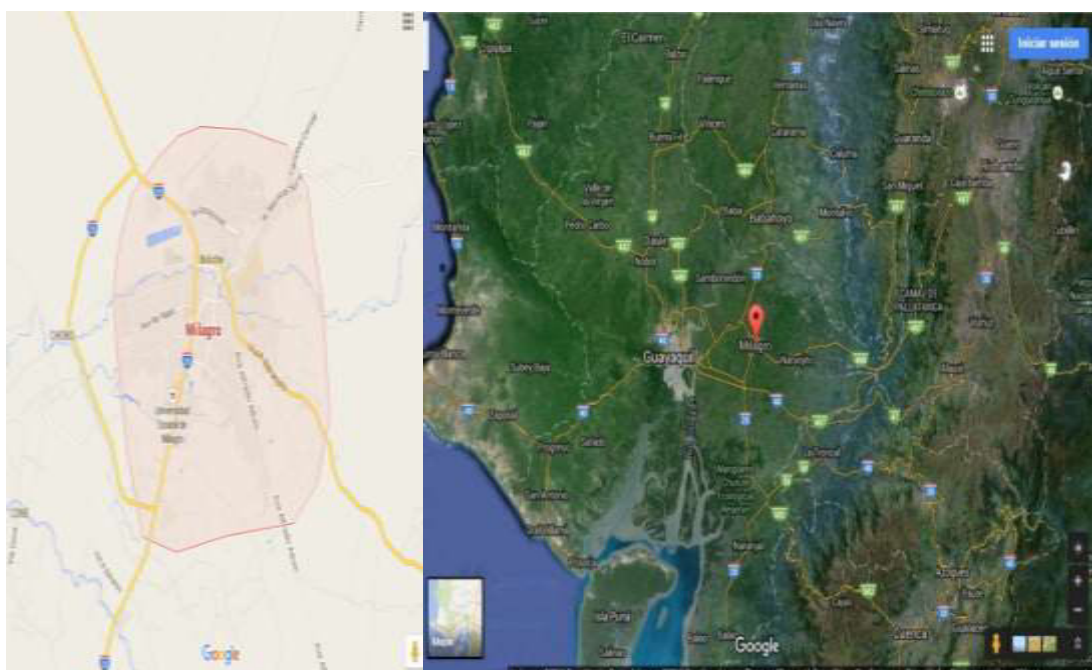
“Los dos principales países productores del mundo, Costa de Marfil y Ghana, tuvieron un excedente de 300.000 toneladas de cacao entre 2016 y 2017, debido a las excelentes condiciones climatológicas en estos países” (Diario LA HORA, 2017) Lo que origino que la demanda de chocolate cayera gradualmente durante los últimos 4 años en todo el mundo, según lo menciona, Ontaneda. Ecuador tampoco se quedó atrás en el aumento de su producción de las 100.000 toneladas de cacao en el año 2000, pasó a 250.000 toneladas en 2015.

Tabla N° 1 Delimitación Espacial

	Extensión Hectáreas	Hectáreas cultivadas	Dedicadas al cacao
Ecuador	28'352.000	12'355831	243.146
Guayas	4'339.800	1'315023	51.227
Milagro	40.810	39.005	6.917

Fuente: Elaborado por la autora a partir del informe oficial del Ministerio de Agricultura.

Gráfico N° 12 Delimitación Temporal: Periodo 2012 -2016



Fuente: Mapa de Google

1.1.2 Proyección de la situación problemática

En el Plan del Buen Vivir establece:

“Transformar la matriz productiva es uno de los retos más ambiciosos del país, el que permitirá al Ecuador superar el actual modelo de generación de riquezas: concentrador, excluyente y basado en recursos naturales, por un

modelo democrático, incluyente y fundamentado en el conocimiento y las capacidades de los moradores del Ecuador” (SENPLADES, 2012).

La innovación de los agronegocios de cacao se vincula especialmente en la creación de nuevos productos, es decir, incrementar de manera eficiente las estructuras económicas basadas en la transformación de la matriz productiva y en la Ley de Economía Social y Solidaria que incentiva al agro a sembrar y producir tierras abandonadas fomentándose un entorno de retos y encrucijadas para alcanzar la victoria.

El crecimiento de estos se fundamentó en el cambio de elaborar y aplicar nuevas estrategias, relacionadas con las políticas gubernamentales, fiscales, monetarias que dirigen y encaminan al desarrollo del aparato productivo a través de incentivos, programas de inversión y desarrollo tecnológico. Para lograr esto es necesario sustituir importaciones por la producción local, lo que conlleva a la competitividad en inversión pública y en servicios direccionado a tener un progreso sostenido en el tiempo.

El Ecuador ha sido hasta ahora un productor primario (pesca, acuicultura, minas, agricultura, petróleo, banano, café, camarón, cacao, madera, atún, flores...) porque al implementarse la matriz productiva, potenciará las industrias estratégicas como refinería, astilleros, petroquímica, fertilizantes, metalurgia y siderúrgica, con la única finalidad de dejar de exportar únicamente materia prima en los que se inmersa distintos actores sociales que favorecen este eje de interacción.

1.2 Formulación del Problema

Los gremios de este producto vienen enfrentando problemas de manejo pos cosecha y comercialización, factores internos y externos a nivel nacional e internacional influyen directamente sobre todo el proceso productivo, las organizaciones tienen poca capacidad de reacción ante adversidades; por lo que es importante considerar paradigmas gerenciales que adaptados a la realidad, de tan importante actividad productiva provoque cambios positivos.

El modelo de excelencia organizacional, de Thomas J. Peters y Robert H. basa en un marco teórico de motivación y el poder de decisión en ambientes de incertidumbre, en el que el gerente de una empresa propone su trabajo basado en ocho principios básicos: Predisposición a la acción; cercano al consumidor; autonomía y espíritu empresarial; productividad a través del personal; movilización alrededor de un valor clave; centrarse en una función; estructura simple, poco personal; flexibilidad y rigor simultáneos, todo lo descrito con el objetivo sirve para desarrollar aptitudes nuevas para la empresa.

En el mismo se identifican variables internas y externas que están interrelacionadas, que adecuadamente manejadas permitiría reaccionar positivamente ante los factores del ambiente, ajustándose y transformándose para adaptarse a la realidad, con lo expuesto el problema de trabajo se plantea:

¿Cómo la Gestión estratégica incide en el desarrollo socioeconómico de los agros negocios de cacao del cantón Milagro?

1.2.1 Problemas Específicos

1.- ¿De qué manera la formulación de la gestión estratégica influye en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao en el cantón Milagro?

2.- ¿En qué medida la acción de las actividades influye en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao en el cantón Milagro?

3.- ¿El control de las actividades estratégicas influye en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao en el cantón Milagro?

1.3 Justificación Teórica

Para los agricultores de este producto es necesario utilizar la gestión estratégica como herramienta para alcanzar los diferentes objetivos de forma eficiente dentro del sector agrónomo, por tanto, esto admite que los propietarios de los agro negocios que conozcan, elaboren y ejecuten los diferentes planes estratégicos, en los cuales analizan su situación actual, como consecuencia de ese análisis, conozcan sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que el mercado les ofrece.

Otra de las razones es que se podrá precisar hacia donde quieren llegar, estableciendo su misión, visión, objetivos e incluso establecer su cadena de valor. Los pequeños productores individuales y las escasas asociaciones de “cacaoteros” no tienen claro lo antes mencionado; por tanto no saben hacia dónde dirigirse, lo que ocasiona que sigan trabajando en el empirismo.

La gestión estratégica es la guía para que los agronegocios de cacao tengan la dirección correcta para organizarse apropiadamente, responsablemente centrándose en cumplir las metas establecidas dentro de la aplicación del proceso estratégico, debido a nuevas técnicas de trabajo que ejecutarían en sus negocios.

Por tanto el gobierno ecuatoriano ha declarado como su prioridad desarrollar una economía social, solidaria, incluyente que beneficie a todos los estratos socioeconómicos de la población ecuatoriana ya que disminuiría los índices de pobreza y desempleo. Por lo tanto el gobierno promulgo la metodología del plan nacional de buen vivir 2013-2017 en su primera parte. Esta metodología integra al país en ejes de desarrollo que serán motivo de análisis de esta tesis, en consecuencia mi análisis está focalizado en determinar cuál es el primordial elemento para involucrar a esta zona al PEA y mejorando las condiciones de vida de los pobladores, con el propósito de lograr altos ingresos que permita tener un alto desarrollo socioeconómico de este sector primario exportador.

Por cuya razón se debe utilizar el modelo teórico de gestión estratégica que se la define como la búsqueda deliberada de un plan de acción, que

despliegue la preeminencia competitiva de los agros negocios de cacao y los acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado, reduciendo la competencia. En el modelo se plantea lograr una buena administración de: los recursos, análisis situacional, mercadeo y establecer la visión estratégica correcta.

1.4 Justificación Práctica

La liberación de mercados y la globalización provocan desafíos nuevos a los agricultores ya que se requieren mayor competitividad, eficiencia y mejoramiento de los estándares de calidad, para obtener una ventaja competitiva y comparativa desde que se produce hasta las manos del consumidor, para que las minorías satisfagan estas demandas.

Este fenómeno obliga a fijarse en el factor que siempre permanece y que no es diferente al factor humano. De ahí que la gestión humana tome cada día mayor importancia dentro de un mundo globalizado.

El proceso de globalización tiene aspectos positivos y negativos en los diferentes tipos de relaciones entre países como la interculturalidad, las costumbres, ya que existe una gran conexión al momento de compartir las diferentes situaciones por las preferencias y gustos que existen en las sociedades.

La interacción entre los diferentes actores se da de una forma veloz y rápida, la misma que ha cambiado los contextos de generar diferentes proyectos analizando una perspectiva más amplia de los mercados para traspasar los límites fronterizos.

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo General

Analizar cómo la gestión estratégica incide en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao del cantón Milagro mediante herramientas investigativas para generar el nivel competitivo.

1.5.2 Objetivos Específicos

- 1.- Determinar si la formulación de la gestión estratégica de los agronegocios de cacao aporta en el desarrollo socioeconómico del cantón Milagro.
- 2.- Investigar si la acción de actividades contribuye en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao en el cantón Milagro.
- 3.- Establecer si el control de actividades influyen en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao en el cantón.

1.6 Hipótesis de la investigación

1.6.1 Hipótesis General

La gestión estratégica incide en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao del cantón Milagro.

1.6.2 Hipótesis específicas

– Hipótesis 1

La formulación de la gestión estratégica incide en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao del cantón Milagro.

– Hipótesis 2

La acción de actividades influye el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao del cantón Milagro.

– **Hipótesis 3**

El control de actividades influye en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao en el cantón Milagro

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Filosófico o Epistemológico de la investigación

La Administración es una ciencia de carácter social que se caracteriza en gestionar los diferentes procesos para llegar a las metas propuestas por las empresas u organizaciones, la misma que está fundamentada por grandes personajes como Henry Fayol, Peter Drucker, Smith, entre otros; dando aportes esenciales en diferentes ámbitos como: administrativos, económicos , sociales y ambientales.

La empresa de pequeña dimensión es una fuente muy importante de mano de obra y potenciación de las economías regionales, pero su mayor problema es que coexiste y compite con grandes empresas que la sitúan en desventaja tecnológica, haciéndola inviable económicamente. (Mamaqui, Meza, & Albisu, 2006, págs. 68-69), hablar de un sector de la industria agroalimentaria competitiva construida tomando como plataforma a las pequeñas y medianas empresas eficaces, que aprovechan mejor su posición frente a las grandes a base de estrategias más flexibles.

(Solleiro, 2002) La innovación es la habilidad de administrar creativamente para responder a demandas articuladas del mercado, por lo que involucran todo un conjunto de acciones o actividades científicas, tecnológicas, organizacionales, financieras y comerciales (Perrin, 2001)

Pero aunque se han hecho innumerables esfuerzos que diversos organismos realizan, en muchas ocasiones las empresas se muestran escépticas al iniciar proyectos de investigación y desarrollo. (Oficina del Economista en Jefe para América Latina y el Caribe). Peter Drucker, señala que "No existen países desarrollados y países subdesarrollados, sino simplemente países que saben administrar la tecnología existente y sus recursos actuales y potenciales, y países que todavía no lo saben", lo cual aplica para las empresas y organizaciones, quien no cambie e innove irá progresivamente quedándose atrás y desaparecerá de su actividad. (Mamaqui, Meza, & Albisu, 2006)

Con lo expresado nace la pregunta *¿es posible cambiar una entidad?* se responde afirmativamente, pero siempre que se respeten sus dinámicas y se asuma su necesaria coherencia con los modelos de funcionamiento propuestos, identificando los problemas: la disminución en los costos, los altos precios de insumos y materiales en las labores agrícolas, entre los más importantes, se establece la necesidad de modificar los enfoques.

La complejidad sistémica empuja a las organizaciones a reorientar el enfoque de su estrategia hacia nuevas formas de gobernanza pero, a la vez, les dificulta para trasladar los valores de la teoría a la idónea costumbre del servicio operante.

La práctica filosófica que domina en la gestión de las empresas en estos días, exige resultados inmediatos y validez práctica a todas las teorías o formulaciones del management. (Maqueda & Llaguno, 1995, pág. 447) El pragmatismo señala que la correspondencia entre conocimiento y acción es tan determinante que las ideas sólo son importantes si están ligadas a la acción y éstas cambian el mundo.

Es claro pues que esta juega un papel cada vez más importante como factor de competitividad de las empresas. Por lo anterior resulta importante la aplicación de las sapiencias científicas y técnicas en la solución de los

problemas que se plantean a los diversos sectores productivos. (Molina Manchón & Conca Flor, 200).

La filosofía, aunque incapaz de decirnos con certeza cuál es la verdadera respuesta a las dudas que plantee, es capaz de sugerir muchas posibilidades que amplían nuestros pensamientos y liberarlos de la tiranía de la costumbre. De este modo, mientras que disminuye nuestra sensación de seguridad en cuanto a lo que son las cosas, que aumenta en gran medida nuestro conocimiento de lo que sean, elimina el dogmatismo algo arrogante de los que nunca han viajado a la región de la duda liberadora y mantiene viva la sensación de pregunto al mostrar cosas familiares en un aspecto poco familiar. (Russell, 1959)

¿Qué se puede aprender de la filosofía para informar sobre procesos formativos en las entidades acerca de la gestión general y estratégica en particular? Kant (probablemente) sugieren que filosofar ayudará a responder a las dos preguntas siguientes: ¿Qué puedo saber? ¿Qué debo hacer?, la primera está dirigida por la epistemología (filosofía del conocimiento), el segundo por la ética (Kant 1787, edición 1993: 518) (Calori, 1998)

La relación organización y entorno. La vaguedad de esta definición incluye modelos diversos y a veces opuestos de formación de la estrategia: teleológica, ecológicas, políticas e ideológicas (Martinet 1996). Como se ha argumentado por Martinet (1996), la gestión se ha transformado en una disciplina, una formación discursiva (en el sentido dado por Michel Foucault). Por lo menos, tiene todos los atributos formales de una disciplina: profesores, revistas (Strategic Management Journal, entre otros), conferencias (la conferencia anual de la Sociedad de Gestión Estratégica, entre otros), asociaciones (la Strategic Management Society, entre otros). Esta joven disciplina no ha alcanzado un estatus científico; Por no haber logrado alcanzar un paradigma unificador.

Buscar una herramienta teórica para el desarrollo del trabajo, es de gran importancia ubicándome en el modelo racional prescriptivo, la investigación

se basa en la **“Teoría de la Empresa basada en los Recursos y Capacidades”** (Suárez Hernández & Ibarra Mirón, 2016) que es una herramienta de la teoría estratégica que empieza identificando los medios, las capacidades de generar recursos económico, detectar carencias y plantear una propuesta. Las estrategias de las empresas pretenden desarrollar ventajas perdurables, es decir difíciles de imitar por sus competidores actuales y potenciales (Cuervo A. , 1993) .

Desde los enfoques teóricos empresariales, “el centro de toda estrategia es la obtención de beneficios a partir de recursos y capacidades que controla la empresa, como son sus activos físicos y financieros, el capital humano, los activos intangibles como marca, reputación, know-how, experiencia y tecnología (Cuervo A. , 1993) .

Los estudios más recientes sobre las estrategias en la industria agroalimentaria V (Traill, 2000) (Hyvonen & kola, 1998) (Viaene & Gellynck, 1998), adoptan tales enfoques teóricos, analizando una serie de factores, tanto del entorno como internos y que sirven como base para agrupar las empresas según sus estrategias, junto a la información sobre una serie de actividades empresariales definidas como estrategias atractivas para que las empresas logren una posición competitiva sobre sus competidores.

La consultora McKinsey dio a conocer en el 80, que el triunfo de la estrategia en las instituciones no se logra con un solo componente, sino que deben involucrarse al menos 7 nuevos, para el progreso de la investigación. Este modelo se sustenta en la premisa de que "una organización no es solamente estructura" (Consultora McKinsey, 2015).

Sino que basa su propuesta en siete elementos -incluyendo lógicamente estructura-, a saber: "structure, systems, style, staff, skills, strategy, shared valúes"; esta serie de elementos en la organización deben direccionarse para que permitan alcanzar el anhelado éxito (Peters & Waterman's, Structure is not organization. Business Horizons, 23(3), 14-26., 1980). Los autores de este prototipo dan a conocer diferencias y dividen a los

componentes en elementos duros (estrategia, estructura y sistema) y suaves (estilo, personal, habilidades y valores compartidos).

El modelo de las 7s de McKinsey sostiene que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios o no han sido considerados en los modelos tradicionales. Esta investigación considera que además de los factores internos es importante conocer cuáles son las capacidades de la organización que inciden en la creación de valor del negocio así como cuál es la combinación de los elementos del modelo de McKinsey que permite a las organizaciones generar valor.

Las particularidades de los negocios agrícolas y las organizaciones en las que se encuentran agrupados esta herramienta pretende convertirse en un instrumento que ayude a determinar las causas y efectos de la hipótesis planteada y siguiendo un esquema de trabajo plantear una propuesta de gestión.

2.2 Antecedentes de la Investigación

(Gestión estratégica)

“La innovación como eje estratégico de las políticas de desarrollo rural en la región transfronteriza de Braganca y Zamora” (Veloso, 2012) tesis doctoral de Facultad de Ciencias Sociales, Salamanca, Universidad de Salamanca.

El mundo rural europeo está sufriendo cambios profundos, disminuyendo la superficie agraria utilizada, provocando reducción de empleo, disminuyendo el PIB debido a la emigración de una parte de la población a zonas industrializadas, produciendo un deterioro económico y social, dejando de ser una sociedad predominante agraria a una sociedad terciaria basada en el sector servicios.

Dentro de los objetivos principales están el realizar una investigación acerca de las iniciativas de desarrollo rural o comunitario promovidas desde el

ámbito europeo con la finalidad de conocer el impacto que dicha iniciativa ha provocado en el desarrollo socioeconómico a través de proyectos innovadores implantados en la iniciativa comunitaria, diagnosticar el nivel de desarrollo económico y social y diseñar estrategias de desarrollo para los territorios. Este estudio se desarrolla en la región transfronteriza de Portugal y España.

La hipótesis de partida se basa en la implementación de la innovación como eje estratégico del desarrollo rural. La metodología aplicada es de carácter cuantitativo y cuantitativo apoyada en técnicas complementarias. La fuente de análisis estadístico se basó en información estadística y documental recogida por el Observatorio Europeo y por los grupos de acción, tomando en consideración también información del Instituto nacional de Estadísticas de Portugal y España para la elaboración del índice de Desarrollo Económico y Social.

Lo que se propone es que la actividad del agricultor cambie es decir que sea gestor y técnico de producción, debido que la pluriactividad es uno de los factores claves para lograr el desarrollo rural integrado, esta investigación se empleara para el análisis de cambio del papel que desempeña un agricultor tomando en consideración la innovación como estrategia para mejorar su calidad de vida

Freddy Colmenares (2010) establece una: *“Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el estado Aragua”*. La investigación se centró en demostrar que la administración pública en Venezuela y en América Latina, no ha logrado estar paralelo a cambios de la sociedad y la tecnología han experimentado en los actuales tiempos por lo que lograr una administración que satisfaga las necesidades de la colectividad, se requiere de la concentración de una planificación estratégica adecuada para los gobiernos locales, abordar la realidad actual de crisis económica y de manejar con eficacia las limitantes hacia una sana administración.

Se encuentra el trabajo presentado como Tesis Doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid titulado: *“Aproximación a la Dirección Estratégica Corporativa de los grupos de comunicación Prisa y Vocento a través de la aplicación del modelo kase de decisiones estratégicas de los hombres de vértice”*(Sanchis, 2008).

Esta investigación determina que las estrategias corporativas y competitivas de estos grupos de comunicación poseen algunas exitosas y acertadas habilidades, estas han sido expresadas, determinadas y encaminadas por individuos de alto nivel administrativo tales como: (presidentes y consejeros delegados) cuyo puesto y disposiciones, junto a otros factores, han determinado la estrategia y el resultado de los actuales conglomerados multimedia españoles.

El objetivo se basa en comprender las claves de éxitos de los diferentes grupos de comunicación dentro de la organización situando cerca de la formulación y definición de la estrategia corporativa, se realiza a través de estudios exploratorios de casos, el objeto de estudio es la estrategia empresarial de los grupos de comunicación. El método analítico y sintético como el experimental es el que se utiliza en la investigación, utiliza metodología cuantitativa como cualitativa, el propósito de determinar las causas de éxito de otros grupos de comunicación colocando al hombre como eje estratégico, esto aportara a entender la importancia que tiene la comunicación del talento humano en las estrategias que se elaboren dentro de cualquier organización.

Roberto Bárcenas (2010) presento el trabajo titulado: *“Planeación estratégica en la pyme: evidencia empírica en empresas mexicanas”*. Investigación para obtener el título Doctoral Universidad Cantabria.

Esta investigación se orienta concretamente a la planeación estratégica y el control de la gestión, mediante el cuadro de mando integral (cmi), como actores concluyentes del triunfo competitivo en las pyme.

Desde una representación práctica inexperimentada, la estructura de esta tesis a los determinantes del éxito competitivo, a partir del “enfoque del ambiente interno de la pyme y el dominio de la teoría de los recursos y desplazamientos de la organización”.

La presente investigación se concentra en la planificación estratégica sobre las empresas en desarrollo y abastecimiento de productos en software, debido a la necesidad de proliferar el conocimiento de la estrategia en el desempeño de los distintos roles de las unidades del departamento de tecnología, existen problemas en alinear los programas de medición con los diversos objetivos, investigadores detallan la calidad de la planificación estratégica para afirmar los objetivos de negocio y mejorar la competitividad de la organización, definiendo un método formalizado que integre prácticas de gestión estratégica.

Sin embargo, existen evidencias que muestran que una gran parte del personal encargado de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) no es consciente de su aportación a la estrategia de la organización, causando con esto una falta de orientación de los esfuerzos del personal de las TIC para cumplir con la estrategia, en esta investigación se implementa el diseño experimental, que sirve para validar la hipótesis si se dispone de una metodología enfocada a las SEO integrando actividades de gestión estratégica será posible gestionar estrategias e incrementar la sinergia entren todo el personal involucrado para la toma de decisiones.

La información de esta investigación se empleará en el análisis del capital humano en relación a la integración efectiva que ofrece una verdadera gestión estratégica.

Javier Escobar (2008) presentó el trabajo titulado: *“La relación entre las prácticas y el desempeño de la función de compras en la industria española: el papel de la integración estratégica y de la implementación de tecnologías de la información y la comunicación.”* Tesis doctoral del Departamento de

Administración y Economía de la empresa. Salamanca – España: Universidad de Salamanca.

Según Javier Escobar determina en sus tesis que las organizaciones en una respuesta al cambio establecen una serie de modificaciones para la construcción de los mismo determinando ser menos vertical y más especializada. De esta forma sus políticas son de calidad y de mayor orden y de procesos de producción.

Michael Porter describe que la cadena de abastecimiento dentro de una gestión estratégica ayuda a mejorar las relaciones con los proveedores, también ayuda a mejorar la calidad y de esta manera obtener una ventaja competitiva.

Alexandra Pacheco (2009) *“Plan Estratégico de Negocios para empresas de Seguridad Privada en la ciudad de Guayaquil”*, tesis que la presentó en la Facultad de Ciencias Administrativas. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

La investigación busca desarrollar y suministrar un plan estratégico de negocios tendiente a aplicarse en las empresas de Seguridad Privada con el propósito de mejorar la calidad de servicios que brindan el Talento Humano mediante la capacitación. La investigación cuenta con el análisis de la situación actual y el planteamiento estratégico y táctico, el capital humano es un recurso importante en cualquier organización debido a que se genera la gestión del conocimiento en el que se obtiene el máximo provecho para beneficio de las organizaciones.

Esta el trabajo de Mario Chong (2011); *“Diseño de un modelo de Gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú”*, tesis doctoral de la facultad de Ingeniería Industrial, Lima - Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Existe baja productividad en los cultivos agrícolas por la falta de tecnificación y capacitación de la población rural siendo estos el eje motor que contribuye a

la economía, generando empleos, el mantener tierras ociosas es perjudicial por la falta de producción que se genera al país, el alto costo de mantenimiento pero con bajos niveles de productividad, además existe desorden en los cultivos y cosechas de cacao e incluso un ínfimo ingreso a los pequeños productores. Esta investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión empresarial que impulse al desarrollo productivo de las pequeñas unidades agrícolas. Los factores determinantes dentro del modelo aplicado permitirá el desarrollo productivo de los pequeños productores agrícolas.

Las primeras técnicas aplicadas permitió obtener información de las actividades socioeconómicas y la ocupación de desarrollo económico – social. El enfoque metodológico mixto o la relación multidisciplinario, la investigación es de tipo transversal, exploratoria – descriptiva, no experimental y prospectiva, el mismo que tiene objetivo principal determinar las líneas de desarrollo, cuya población rural es de 7.786.624 habitantes.

El aporte significativo de la tesis referenciada aportará en alimentar la metodología utilizada en el desarrollo socioeconómico de los agros negocios de cacao con la finalidad de mejorar el sector agrícola.

Así también se encuentra la investigación realizada con el título ; *“Modelo de Gerencia Estratégica del conocimiento para las Universidades pública. Caso Universidad entrocidental Lisandro Alvarado. Periodo 1997 - 2008,* (Camacaro, 2009) Tesis doctoral para optar el grado de Doctor en Ciencias Económicas y Administrativas, Venezuela – Caracas: Universidad Santa María Vice-Rectorado de Postgrado y Extensión, Dirección de Investigación, Doctorado en Ciencias Económicas y Administrativas.

El autor de la tesis demuestra que por las exigencias del mundo moderno y globalizado expresa que para satisfacer estos requerimientos se deben buscar formas adecuadas para administrarlos, para así poder aumentar su productividad. De esta manera se puede ir transitando sobre la necesidad de romper especímenes, en busca de la eficiencia y eficacia de sus actividades,

de manera tal de que se contribuya al cambio administrativo, académico, de investigación y de extensión, reconociendo sus factores de éxito y mejorando así la gestión universitaria.

Otro trabajo es el titulado: *“La Gestión Estratégica Integral de las empresas familiares turísticas mexicanas como factor estratégico sostenible de competitividad empresarial”* (Aguilar J. L., 2010). La trascendencia de una organización sea de tipo empresarial como familiar se fundamenta en las incomparables tipologías que las distinguen de otros tipos de organizaciones, en diversas investigaciones a nivel mundial detallan los comportamientos y estrategias que enmarcan a este tipo de empresas. El llevar a cabo una gestión estratégica en las instituciones en las que están inmersas miembros con parentesco, benefician un desarrollo al momento de establecer técnicas para la racionalización de recursos, por ello proporcionan componentes que permiten tener el control.

José Chamorro (2007); presento la Tesis doctoral, Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, España – Madrid cuyo tema fue: *“Metodología para la construcción de modelos multiagente en entornos de planificación”*. En la cual se planteó como objetivo el establecer las bases primordiales para la construcción de una metodología similar a lo que se realiza en el método científico, siendo relevante el gestionar una estrategia para alcanzar los objetivos en una entidad, facilitando el desarrollo de modelos que solucionan el extenso problema dentro de una planificación.

Desde un punto de vista señala el autor de esta tesis que son dos principales aportaciones para gestionar una nueva planificación estratégica que son: mediante prototipo informático y las aportaciones de cada uno de estos.

López. Antonio y Emilio Ureña (1998); presentaron la Tesis doctoral, *“Gestión Estratégica de calidad”*. Universidad de Málaga.

Sergio Lacoba (2003); ostentó la Tesis doctoral, Universidad de Extremadura Departamento de Economía Aplicada y Organización de Empresas *“El*

sistema de logística inversa en la empresa: análisis y aplicaciones". El autor de este trabajo da a conocer la relevancia de una logística enlazada con la gestión estratégica desde el punto de vista económico. Sumar la gestión estratégica con la logística demostró que se suministra una ayuda para los cambios a futuros antes de que ocurra y de esta manera aporta la solución de los problemas en la logística inversa y con el afán de tener más tiempo para la ejecución de los planes de acción.

El proceso en la planificación estratégica ayuda a constituir nuevos procedimientos para la logística inversa y así aportar con el medio ambiente para minimizar el impacto externo de ciertas amenazas, para que así el uso de las fortalezas aporten bases productivas y competitivas dentro de la organización.

También está la Tesis doctoral en ciencias con especialidad en Ciencias Administrativas - Instituto Politécnico Nacional; Escuela Superior de Comercio y Administración – Unidad Santo Tomas sección de Estudios de Posgrado e Investigación de. Hugo Pineda (2011); titulada: *"Las Habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional"*.

El cómo se comportan los individuos en las instituciones ha generado diversas habilidades, en función de la consecución de sus objetivos. Permitiendo que se vuelvan más competitivas y con mayor productividad dentro del mercado, por lo que cuentan con una gestión estratégica que establece parámetros más eficientes y de esta manera alcanzar satisfacer las necesidades de sus clientes.

Las habilidades directivas son las causas de que el clima laboral sea insatisfactorio o satisfactorio, por lo que muchas de estas organizaciones requieren de una buena gestión estratégica para lograr contrarrestar un mal ambiente dentro de la institución.

La Tesis doctoral; Universidad Autónoma de Madrid. España – Madrid Monroy; *“Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detención y desarrollo de competencia en Pequeña y Mediana Empresas de calzado en México”*., Verónica; Ilian Baños (2011)

Muchas empresas desafían a su entorno con mayor progreso y complejidad mostrando una mayor estrategia competitiva en su gestión, demostrando una mayor relevancia en su avance y profundidad para el estudio de sus factores, para lograr que las empresas sean más competitivas y más productivas.

La dirección que demuestra Porter en “El enfoque clásico de la Economía Industrial” (Teoría de la economía industrial , 1993) demuestra que los factores externos de las organizaciones afectan en la cimentación y para mantener la ventaja competitiva a su favor. Enfoque que aporta en cómo alcanzar esa ventaja al competir.

Desarrollo Social

La Tesis doctoral; Universidad de Granada – Departamento de Métodos de investigación y diagnóstico de Investigación; España – Granada .con el tema: *“Desarrollo de la competencia social y ciudadana a través del aprendizaje corporativo”*. Cristina Vílchez (2010). En este trabajo se determinó que el desarrollar competencias sociales y ciudadanas aportan para que se otorgue un concepto de eficiencia en el desarrollo de estrategias con la finalidad de obtener objetivos sociales y a su vez económicos dentro de la entidad.

Las competencias para el desarrollo social son partes fundamentales de las instituciones debido a que su aporte social atribuye un éxito generando un mayor movimiento económico para la ciudad o para el país. El sistema económico no solo se sustenta en los ciudadanos y gobernadores sino también en las empresas para establecer un mayor índice productivo.

Sánchez, Antonio; Peña, Rafael (2004); *“Las disparidades Económicas intrarregionales en Andalucía”* investigación que deja en evidencia que las desigualdades provocan desequilibrios económicos entre las regiones de un país lo que dificulta el crecimiento económico sostenido y el equilibrio, entorpeciendo la posible convergencia entre regiones pobres y ricas, provocando divergencia en la distribución de la renta y en el aspecto social.

Se basa en teorías del crecimiento regional, dentro del objetivos señala el “análisis de la evolución de la disparidades económicas interregionales en Andalucía”, plantean en su hipótesis en que los territorios posee un conjunto de recursos que no están aportando a la economía, por no ser explotados, constituyéndose como el potencial de desarrollo que pondría en marcha el crecimiento económico territorial, asumiendo un enfoque neoclásico y para las disparidades económicas se asumió la teoría explicativa del crecimiento endógeno para determinar porque unas ciudades presentar mayor desarrollo que otras.

Otro trabajo relacionado con la investigación es el que fue titulado: “Análisis del impacto del tratado de libre comercio de América del Norte (TLCAN) en el sector agropecuario de mexicano” (Sánchez R. , 2011); este centra su atención en el déficit que presentaba la balanza comercial mexicana, debido a la entrada del TLCAN provocando incertidumbre entre los diferentes sectores y el gobierno, en este se sostiene que el tratado de Libre Comercio posee aspectos positivos que han contribuido a la productividad mejorando la eficiencia de los factores productivos de este país, por otra parte las asociaciones campesinas refutan mencionando que este tipo de tratados tiene efectos negativos provocando:

Que se reduzcan las exportaciones agrícolas, haciendo que se acrecenté la pobreza rural al tener la limitante en las competiciones de importación, quedándose sin apoyo de las inversiones nacionales y extranjeras. Dentro de esta investigación se plantea las siguientes hipótesis: “Al realizarse cualquier proceso de integración siempre se generaran subsectores y productos que

tendrán la tendencia a ganar o perder, para el caso de los agricultores mexicanos el resultado final fue de superávit. La productividad y la eficiencia de los factores productivos mexicanos mejoraron, gracias a la reunificación de las propiedades agrícolas” ”(Sánchez R. , 2011).

Camilo Reatiga (2010); *“Aportes a una Fundamentación Alternativa de la Responsabilidad Social a partir de Factores de Éxito Diferenciadores y Elementos de la Teoría Crítica de Horkheimer”*. Esta se centraba en la penetración y creación de un enfoque centrado en el compromiso Social el mismo que generar nuevas representaciones y formulaciones que consientan colocar y concebir de mejor cualidad lo que es el CS y lo que representa para la correlación entre empresa-sociedad.

Agronegocio de cacao

También Lady Apolo (2013) indaga sobre la temática: *“Sistema Agroindustrial del Cacao Fino o de Aroma del Ecuador. Identificación de oportunidades y restricciones del sistema para la mejora de la inserción del producto en el mercado externo”*

Esta investigación describe los ajustes sustentados en las estrategias de producción y mercadeo por el elevado nivel de competencia que este mercado enfrenta conociendo que uno de los grandes problemas del país es la poca posibilidad de poner a competir sus productos en el mercado internacional, siendo indispensable realizar un diagnóstico al Sistema Agroindustrial de cacao con fino aroma con el propósito de descubrir nuevos nichos de mercados contrarrestando mecanismos tecnológicos, comerciales, organizacionales e institucionales generados por los altos costos transaccionales que existen a causa de la poca alineación; para lo cual se debe considerar el método EPESA.

Esta información es de gran aporte al trabajo investigativo, desarrolla propuestas de análisis del sistema agroindustrial que conllevan a establecer pocas oportunidades por parte del productor de cacao en la inserción dl

mercado internacional por la falta de estrategias que deben estar establecidas en este sector.

Saúl, Molina; Jesús Figueroa (2003); *“Plan de negocios para una empresa de Seguridad Privada en la área de Antigua Guatemala”*, la cual establece un Plan de Negocios de una empresa de seguridad con el fin de responder a la necesidad de la población de Guatemala. En el trabajo se dan a conocer aspectos relacionados con la estrategia, la situación y aspectos de la entidad, su desempeño competitivo en el mercado y sus resultados financieros.,

Dentro de las conclusiones del estudio se encuentra que gracias al estudio de mercado se encontró la necesidad de seguridad en los negocios que se encuentran en la ciudad; además los datos muestran que los precios que ofrecerían serían los bajos de las empresas legales que operan en Antigua Guatemala.

El estudio de caso: designado de Origen “Cacao Arriba” elaborado por, (Quingaíca, 2007), para la FAO e ICCA, refiere el Marco Legal que se emplea para las Identificaciones Geográficas y denominaciones de origen a nivel mundial, las características del cacao arriba y los actores implicados en el proceso, determinando que para que sea factible su implementación se debe corregir problemas internos de la cadena, seguir un proceso de registro adecuado y crear los entes necesarios para su control.

2.3 Bases Teóricas

2.3.1 Gestión

La palabra gestión proviene directamente de “gestio-onis”: acción de llevar a cabo y, además, está relacionada con “gesta”, en tanto historia de lo realizado, y con “gestación”, llevar encima.

Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y utilización de los medios y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Según expresan Claudia Villamayor y Ernesto Lamas, gestionar es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, respectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que desearíamos que fueran adoptados de manera participativa y democrática. En esta línea, gestionar implica una articulación de procesos y resultados, también de corresponsabilidad y cogestión al tomar decisiones, en contraposición a la visión empresarial capitalista que se basa en la idea de centralización / descentralización y la situación de la verticalidad/horizontalidad en las decisiones, sobre la base del derecho que da la propiedad, en forma directa o mediante la delegación que se hace en gerencias y direcciones.

Las nuevas formas de gestionar, entonces, toman en cuenta la necesidad de desarrollar procesos de trabajo compartido y asumen la realización personal de quienes participan del proyecto (Villamayor & Lamas, 2008, pág. 2).

Por su parte, el concepto organización tiene diversas connotaciones; de ellas, la más general, consiste “en un conjunto de partes ordenadas para un fin determinado” (Ramírez, 2005, pág. 195). Si se especifica el concepto en el ámbito de las relaciones de los seres humanos, las organizaciones se consideran como grupos de individuos que persiguen fines determinados. Pueden darse casos en que algunos individuos pertenezcan a diferentes organizaciones y que algunas organizaciones contengan o se relacionen con otras. La Real Academia de la Lengua agrega a esta definición que dicha asociación de personas está regularizada por un conjunto de normas dispuestas, con el fin de alcanzar la meta común (Real Academia Española., 2001, pág. 1631).

Los nuevos modelos de gestión estratégica se basan en una mejor comprensión de la motivación individual, colectiva e institucional. Porque en una economía organizacional, empresa y sociedad no entran en conflicto; son más bien interdependientes y su punto de encuentro es un nuevo contrato social entre ambas, una renovada filosofía del bienestar y de progreso económico.

2.3.1.1 Principios de la gestión:

Es oportuno señalar esta se sustenta en la gestión moderna siendo comunes a todas las organizaciones; las diferencias son de aplicación práctica, y por tanto, de naturaleza instrumental y de ámbito. Los retos de futuro están en los sectores de crecimiento económico y social relacionados con áreas de conocimiento económico y social, como son los servicios de salud.

2.3.1.2 Tipos de gestión:

Tecnológica: Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

Gestión Social: Es un proceso completo que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

Gestión de Proyecto: Es la disciplina que se encarga de organizar y administrar los medios de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Gestión de Conocimiento: Se trata de un concepto aplicado en las entidades, que tiene que ver la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para quienes forman la entidad.

2.3.2 Estrategia

Es la acción realizada por una persona en una fecha determinada para contribuir al cumplimiento de un proyecto de mejora. El concepto de estrategia se originó en el campo militar, es probable que el primer texto sobre el tema sea el arte de la guerra de Sun Tsu (1963), escrito aproximadamente en el 500 a.C. La palabra estrategia viene de strategos y que en griego significa general. En ese terreno se la define como “la ciencia y el arte de las empresas en una economía de mercado”

Hablar de maniobras tiene que ver con la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Por tanto, la estrategia adoptada representa la mejor apuesta de cada contendiente, pero nada garantiza su éxito. Cuando existe plena certeza acerca de la eficacia de los medios para alcanzar los objetivos, no se requiere de una estrategia. La relación entre objetivos y medios se vuelve puramente técnica.

De acuerdo con algunos académicos precoces en ese campo, como puede ser el caso de (Andrews, 1971), la estrategia es un proceso racional de toma de medidas a través del cual los recursos de la entidad se alinean a las encrucijadas brotadas del entorno competitivo. Otros, como (Aldrich., 1979) sostienen que el contexto influye enormemente determinando los procesos que afectan a la estrategia de las instituciones.

Por otro lado están los que apoyan el enfoque de los recursos, los que se sustentan en argumentos que no es el entorno de la sociedad lo concluyente, sino que los medios de la entidad son la base de la estrategia de esta (Grant R. , 1991).

Dejando de lado las desigualas, a todos estos marcos les une una semejanza común, es el deseo de maximización del "performance" de la organización mejorando su posición relativa frente a otras entidades que operan en el mismo entorno competitivo. Esto, no obstante, es cada vez

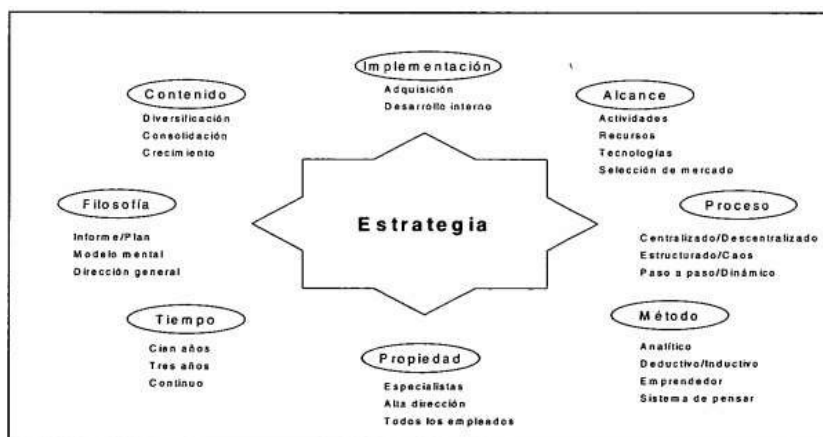
más difícil de alcanzar debido a la intensificación del nivel de competencia en los diferentes entornos competitivos.

Hay una coincidencia creciente en la suposición de que en entornos altamente dinámicos, los enfoques tradicionales de la estrategia a menudo no alcanzan los resultados deseados así las organizaciones deben moverse hacia conceptos más dinámicos, debido a que las condiciones subyacentes cambian antes de que las estrategias formuladas puedan ser totalmente implementadas. Sin embargo, el camino mediante el cual debe desarrollarse un acercamiento dinámico a la estrategia todavía no está muy claro.

2.3.2.1 Evolución de la estrategia

La razón de la disponibilidad de diferentes definiciones puede ser explicada a través del origen griego del término estrategia. La palabra procede del griego "stratos" (ejército) y "ag" (dirigir), por lo cual se habla de "dirigir ejércitos". En la época de Pericles (450 a. d C.) estrategia venía a significar "la capacidad o habilidad de gestión", mientras que en la época de Alejandro (330 a. c.) era "la habilidad de emplear las fuerzas para vencer la oposición y crear un sistema unificado de gobierno local" (Uliarte, 1987)p. 13).

Gráfico N° 13 Dimensiones de la estrategia



Fuente: (Feurer & Chaharbaghi, 1995)

Según (Feurer & Chaharbaghi, 1995) es en el entorno empresarial, donde encontramos algunas de las dimensiones que pueden ser asociadas con este término de alguna forma, la existencia de diversas dimensiones es una indicación del porque existen tantas herramientas y marcos conceptuales referentes a la estrategia.

La variedad de esquemas conceptuales y herramientas en el área de la estrategia no pueden ser consideradas como mutuamente exclusivos si no que tienen que ser vistos como un soporte mutuo, aquellas definiciones que utilizan un acercamiento holístico a la estrategia son importantes para su desarrollo.

La definición ofertada por (Chandler, 1962) representa un modelo de esas axiomas holísticas. Varias de estas definiciones forman la base de lo que hoy se entiende por desarrollo de la estrategia fueron estructurados durante la primera mitad del siglo XX. A modo de ejemplo, se puede indicar el trabajo de Frederick Taylor en eficacia, la rapidez con que crecen las técnicas de vaticinio durante los años treinta y el progreso de las estructuras organizativas después de la Segunda Guerra Mundial.

El trabajo de (Newman, 1951), fue precursor en la manifestación de la naturaleza e jerarquía de la estrategia, su trabajo fue rápidamente expandido por otros. Al principio de los sesenta (Andrew K. , 1983) y (Ansoff H. , 1965) asentaron los compendios del "ajuste estratégico" y de la "planificación estratégica", demostrando la necesidad de ajustar las oportunidades de negocio con los recursos organizativos e ilustraron la utilidad de los planes estratégicos.

No se puede dejar de mencionar que inicialmente los orígenes de la planificación estratégica eran claramente financieros tal como señalan (Navas López & Guerras, 1996). Para (Gluck, Kaufman, & Walleck, 1981), la planificación básica tenía un componente financiero de supervisión de la

explotación, realización de presupuestos con base anual y finalmente generar un mecanismo que sirviese para controlar las desviaciones presupuestarias.

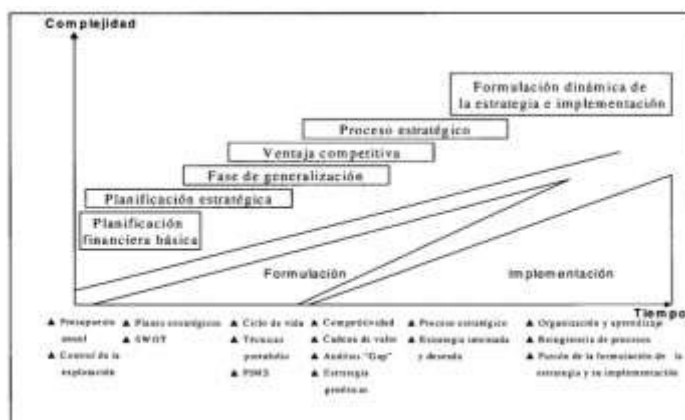
Esta fase temprana fue seguida por una fase de generalización, en la cual los investigadores intentaron determinar patrones comunes de éxito. Estos estudios culminaron con la generación de herramientas estratégicas y marcos conceptuales que todavía son utilizadas para la realización de determinados análisis.

En los ochenta, el enfoque derivó de la planificación estratégica hacia la dirección estratégica, liderados por (Porter M. , 1980 Y 1985) quién desarrolla un amplio abanico de conceptos, técnicas para construir y sostener la ventaja competitiva, anticipándose y explotando oportunidades de negocio.

En paralelo, una atención creciente se estaba prestando a la implementación de la estrategia, algunas de las mayores contribuciones a la implementación de la estrategia fueron, el concepto de cadena de valor de (Porter M. , Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, 1985), las 7S de (Company, 1986), los cuales ayudaron a desarrollar y entender los problemas internos que necesitaban ser considerados para alcanzar las metas de la empresa.

Las principales contribuciones de cada una de las plataformas son detalladas individualmente a continuación.

Gráfico N° 14 Fases del proceso estratégico



Fuente: (Gluck, Kaufman, & Walleck, 1981) Y (AHLSTRAND, LAMPEL, & MINTZBERG, 1998)

2.3.3 Manejo de estrategias

Es importante señalar que la Gestión Estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial, ya no es un grupo de elegidos (Planificadores), quienes deciden el camino a seguir por la organización, sino que éste debe ser producto de un trabajo del equipo gerencial en el ámbito corporativo, que permitirá generar una guía para las decisiones de cada uno de los procesos o negocios funcionales de la empresa.

Joel Barker, en su libro Paradigmas, menciona los que, para él, son los tres elementos claves de la Gestión Estratégica Empresarial, para quienes deseen ser competitivos hoy en día, estos son: Excelencia, Innovación y Anticipación. (Betancourt J. , 2006, pág. 29)

Para Thompson y Strickland (1998), gestión estratégica es un “proceso mediante el cual los mandos formulan e implantan estrategias integradas para optimizar el logro de los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta las condiciones, tanto internas como externas existentes”.

De acuerdo con Sainz de Vicuña (2003), la dirección estratégica es el proceso que mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control en busca de conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible con los competidores, adecuando los medios y la capacidad de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización. (Ortiz, 2011)

2.3.3.1 Componentes

Excelencia. - La excelencia es la base mínima de partida para competir, sin ella, la organización no tiene futuro. Según Barker, la excelencia es lo mínimo que se necesita para comenzar. (Betancourt J. , 2006, pág. 29). Esto premisa parte del concepto de globalización y la internacionalización de la economía, de modo que, si las empresas a nivel mundial mantienen una gestión estratégica de excelencia, es preciso que este aspecto se postule como un estándar para superar cada elemento para alcanzar la calidad de los procesos y de la organización, ya que se vería rezagada ante su potencial competencia tanto para una compañía como para un país. En la competencia efectiva dentro de la economía global, sus productos deben cumplir con las expectativas de calidad y precio. (Espinosa, 2009, pág. 21)

Centrándose la Administración de la excelencia: en dos elementos calidad humana y procesos, siendo esta no un enfoque mecánico sustentado en el registro de estadísticas de los conocimientos. (Betancourt J. , 2006, pág. 27), por cuya razón es que todos los integrantes de la organización deben conocer la manera de crear valor y cuál es su rol en este proceso, esto incluye a todos con quien interactúa la empresa dentro y fuera de la organización, ampliando los límites de análisis. (Carro-Paz & González-Gómez, 2012, pág. 1).

La responsabilidad sobre la calidad es individual, aunque exista un departamento de calidad, esto no exime a cada persona de la organización de responder de la calidad que hace, estableciendo sus propios autocontroles cuando sea necesario. (Sevilla Siglo XXI, S.A., 2009, pág. 70).

Innovación. - El segundo elemento es la innovación, la cual, según Barker, tiene que convertirse en una forma de vida para quienes conforman la comunidad. En el caso de innovación para la creación y mejoramiento permanente de productos y servicios existe un elemento fundamental es que para poder crear nuevos productos y servicios hay que conocer las necesidades del cliente, aun cuando debemos reconocer que muchas veces

no se las conoce bien, porque no se les pregunta o bien porque cuando se les pregunta, se lo hace de una manera incorrecta.

Normalmente se pregunta sobre la base de lo que el cliente conoce y no sobre la base de lo que el cliente necesita (Betancourt J. , 2006, págs. 24,26,36,).

Diseño estratégico como filosofía de cambio organizacional

El diseño estratégico en su esencia, está dirigido a mejorar las capacidades globales de una entidad para que logre maniobrar en un medio vivamente competitivo y dinámico. Durante los últimos años, muchas han sido las publicaciones que continúan insistiendo en que las organizaciones fijen sus puntos de mira en el futuro y hacia allí programen su andar. Un gran espacio de la concepción estratégica lo ocupan desde luego los cambios hacia paradigmas menos dogmáticos. (Sosa Cabrera S. , 2003)

Pero aún persisten el facilismo y la falta de responsabilidad social, a la vez que subyace la escasa preparación de los directivos en temas cruciales como estrategia empresarial, responsabilidad social, innovación tecnológica, desempeño ambiental, entre otros, los cuales marcan el destino de cualquier organización.

A manera de cambio estratégico, las organizaciones adoptan una determinada estrategia empresarial con el propósito de alcanzar unos determinados objetivos. Sin embargo, existe comunión en cuanto a un entorno altamente cambiante hay que adelantarse al futuro; si no, el camino de la supervivencia será tortuoso y los que reaccionen con rapidez lograrán adelantarse con productos y procesos más competitivos. No obstante, la mirada de los estrategas no debe obviar las debilidades de la entidad ni las amenazas del entorno, pues ambas se podrían convertir en problemas recurrentes que generen gastos muy elevados.

Respecto a las variables determinantes del cambio estratégico en la empresa, según revisión de las temas predominantes en la literatura (Sosa

Cabrera S. , 2003); (Ronda Pupo G. A., 2007, págs. 37-39) referentes a las estrategias a partir de las tres últimas décadas del siglo pasado, en ellos se hace énfasis en la relación de dependencia con el entorno, demostrando la incuestionable influencia que dentro del diseño estratégico ha tenido y tiene el planteamiento de lo competitivo como argumento discursivo para el análisis del sector y la competencia descritos a la manera de (Porter M. , 1991)

Uno de los mecanismos más relevantes, por el alto nivel de implicación y compromiso entre los miembros de la organización, lo constituye la filosofía empresarial, la cual es una declaración permanente articulada desde las políticas internas.

El cambio estratégico está fundamentada por el cuadro centro de la organización y por el equipo de la alta dirección, con la intención de propiciar un tema unificadora manera de desafío que transmite ideales alcanzables.

La filosofía empresarial abarca cuatro grandes temas, el primero va dirigido al trabajo y las relaciones con los grupos primarios (motores externos). El segundo es una declaración de objetivos generales sobre el desempeño esperado expresado en términos de crecimiento y rentabilidad, definición clara de las políticas empresariales básicas) logística, calidad, capital humano, medio ambiente, producción, finanzas). El tercero es el reflejo del estilo y los métodos de dirección y está estrechamente relacionado con la ética a través de las políticas. El cuarto es una declaración de los valores a compartir, se definen las creencias, las reglas y el comportamiento de las personas y la organización (Hax & Majluf, 2003)Sirve como fuente de inspiración convirtiendo las actividades en motivaciones y los trabajadores en colaboradores activos para alcanzar las metas organizacionales (motores internos).

Del acierto en el diseño y en la puesta en práctica de las estrategias depende en gran medida el desempeño de la empresa (Andrew, 1971); (Ansoff H. , 1965); (Porter M. , Competitive Strategy , 1980); (Strategor,

1995); (Gársiga , 2001); (Robbins S. , 1983); (Hax & Majluf , 2003) (Ronda & Macarené L, 2004); (Villoslada P, 2005); (Ronda Pupo G. , 2007).

Dicho de otra forma, el diseño dinámico de las estrategias y el desarrollo de la capacidad de respuesta de la empresa son dos cuestiones estrechamente relacionadas que deben ser objeto de una consideración conjunta a la hora de pensar en planteamientos enfocados hacia el mantenimiento o mejora del desempeño empresarial. Lógicamente dicha conclusión será el resultado de la realización de un diagnóstico estratégico consistente en el análisis interno de la empresa y de su entorno (análisis externo).

Este tipo de conducta organizacional en el campo de la planeación se define como reactividad, es decir, conducta espontánea para resolver un problema sin el concurso de una previsión y una prospección, ni de una arquitectura estratégica pertinente con capacidad de minimizar el efecto sorpresivo de nuevos e inoportunos cambios que han de parecer como restricciones para el desarrollo de la organización. Cuando la organización trabaja en el corto plazo para lograr tal capacidad se requiere desarrollar habilidades que faciliten poder descubrir nuevas necesidades y nuevos cambios en el entorno.

El diseño de la estrategia empresarial es el producto de un esfuerzo disciplinado, con definición y orientación precisa, sustentado en la declaración completa de las estrategias y programas duna empresa, en la definición de las responsabilidades individuales y los recursos para su realización.

Visto como proceso, la representación y aplicación es compleja que obedece al grado de diversificación de la entidad objeto de aplicación y a particularidades de cada organización. No obstante, aunque la diversidad conceptual es amplia existe mucha homología en los criterios que sustentan la concepción de los más reconocidos exponentes de esta temática, lo cual se refiere como muestra del basamento teórico de la investigación.

1.6.2.1 La estrategia empresarial y los pilares estratégicos

A pesar de que algunos autores han encontrado su fuente de inspiración en la literatura militar de Grecia y Japón, existe una gran coincidencia en citar como primeras referencias a Chandler Alfred precursor de estrategias desde 1962 tan solo tres años más tarde (Ansoff H. , 1965)aborda el tema.

La palabra “Dirección Estratégica, del inglés Strategic Management, se acuña en el 77 en un congreso sobre Política de Empresa y Planificación celebrado en Pittsburg y abarca todas las materias que posibilitan estudiar los factores de éxito o de fracasos de las organizaciones” (Cuesta Santos, 2010)

El diseño de una estrategia empresarial formal, desarrollada en forma sistemática, surge a partir de un sin número de elementos que repercuten en el camino a tomar medidas, con este enfoque estratégico consecuente que la toma de decisiones es más efectiva, alcanzando mayor connotación como elemento esencial en el proceso administrativo de la alta dirección y no en una técnica aislada de dicho proceso (Strategor., 1995); (Sosa Cabrera S. , 2003); (Ronda & Macarené L, 2004); (Ronda Pupo G. , 2007)

Las innumerables dimensiones del término "estrategia", como concepto puede considerarse multidimensional por el hecho mismo de que abarca las actividades fundamentales de la organización empresarial, otorgándole un fuerte sentido de integración, orientación y propósito que propicia a la vez la pertinencia y la adecuación de la necesaria actitud estratégica organizacional inducida por el entorno.

El autor define la estrategia empresarial como un proceso proyectado y orgánico, dirigido al sostenimiento de una organización en su conjunto, acoplada coherentemente con el entorno en el que se desenvuelve, integrando sus recursos y voluntades de manera razonable para lograr a

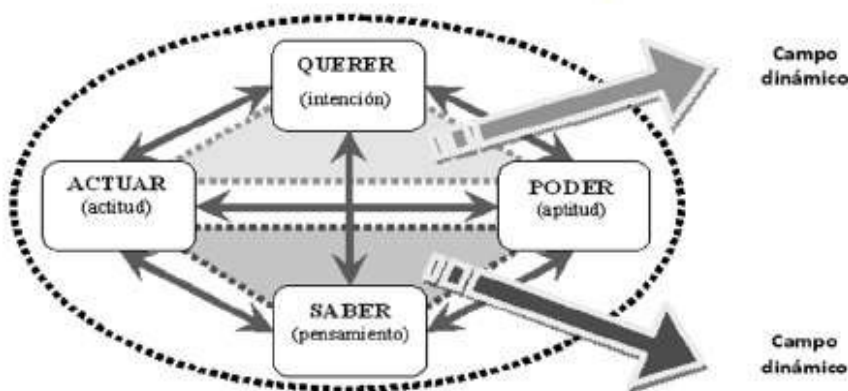
través de sus procesos el desempeño efectivo ante su responsabilidad social con pertinencia.

Según refiere (Ronda Pupo G. , 2007) los pilares estarán definidos por el querer (intención), el saber (pensamiento) y el actuar (actitud). Para (Godet , 1991), en su triángulo griego, son la anticipación (reflexión estratégica), acción (voluntad estratégica) y la apropiación (motivación y movilización colectiva).

Estos pilares estratégicos constituyen las fuentes de energía y están definidos por el "querer" (intención estratégica), el "actuar" (actitud estratégica), el "poder" (aptitud estratégica de toma de decisión, demostración de capacidad y competencia) y el "saber" (pensamiento estratégico). La efectividad en la ejecución de la estrategia empresarial está vinculada con un campo dinámico (ver Gráfico N° 20) como corolario de la interrelación entre los pilares.

Gráfico N° 15 Pilares estratégicos

Campo dinámico en la interrelación de los pilares estratégicos



FUENTE: (Godet , 1991)

A pesar de la naturaleza subjetiva de algunos de ellos, la cuarta fuente (poder) es de doble carácter y connotación en consecuencia, es objetiva porque se relaciona con la capacidad financiera o de poder de

financiamiento. Es subjetiva porque se relaciona con poseer capacidad para el ejercicio y con su ausencia.

El proceso dirigido al logro del cambio estratégico puede sufrir incompatibilidad con la organización y en especial el litigante poder de decisión. "La cuestión del éxito organizacional está subsumida bajo el tópico de efectividad en el desempeño. Esa es la variable dependiente" (Robbins S. , 1983)

2.3.3.2 Definición de Estrategias como base de la Planeación Estratégica

Según (Davies, 2000) hoy en día se argumenta sobre la estrategia como fuente principal en todos los ámbitos y en especial en los negocios. Se explica también que este término se convierte en un concepto de uso estandarizado y esta a su vez forma parte en el lenguaje relacionado con los diversos campos de conocimiento.

De la mano de la estrategia nacen también una cadena de concepciones afines que tienen correlación; estos son: estrategia, planeación estratégica, administración estratégica, gestión estratégica, evaluación estratégica, diagnóstico estratégico, entre otros, que habitualmente se utilizan.

Como lo formula (Davies, 2000) debido a que la estrategia se caracteriza por tener diversas opciones, diversos caminos y un sin número de resultados, es más complicado su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales. Hablar de estrategia se convierte en una torre de babel en donde muchos expresan ideas y por ende desean hacerlas valer, pero que nadie entiende a nadie, esto ha generado que gran cantidad de organizaciones implemente estrategias que les han atascado y a su vez las han llevado a cometer graves errores, teniendo como consecuencia alejar a la empresa de sus objetivos.

Diversos autores discuten sobre la crisis que azota la estrategia, (Dandira, 2012) afirma que se viven épocas difíciles a causa del exceso de suposiciones que redundan sobre la gestión estratégica, siendo todas estas suposiciones erróneas, y es por esto que las empresas continúan enredadas en un sinnúmero de errores.

Se explica también que para ser estrategia se requiere de una serie de conocimientos previos en determinadas áreas que asociadas a la experiencia, desencadenan las ideas que permitirán a la organización realizar acciones que las llevarán por el camino del progreso corporativo y poder así posicionarse en el mercado. El término estrategia se lo utiliza libremente en muchos contenidos principales para destacar a los altos directores como estrategias, incluso si no son los que elaboran las estrategias.

Por la situación anterior se puede concluir que parte del éxito de la estrategia se forja cuando se establecen los objetivos de la organización y si los estrategas encargados de elaborarlas no tienen la idea clara de lo que la empresa desea realmente todo lo que se haga en adelante será un rotundo fracaso.

Según (Jackson, 2011), indica que el conseguir implementar nuevas estrategias comerciales con éxito se puede tornar muy difícil. Y afirma: *“Me estremezco de solo pensar que muchas estrategias empresariales se diseñan cada año – encerrados en salas de juntas y salas de conferencia – y que en la realidad nunca pueden ponerse en uso”* (p. 61).

Relación de la estrategia con las actividades empresa

(Chandler A. , 2003), determina a la estrategia como establecer finalidades y metas de una entidad en un tiempo determinado, las acciones que se emprenderán y el establecimiento de medios a utilizar para el logro de dichas metas.

Chandler acentúa en cuanto al largo plazo, hace presumir que una organización no se forma de un día a otro, necesitándose diversas etapas y la aplicación de recursos necesarios para adquirir la madurez. El uso de recursos no se limita exclusivamente a los financieros, también se incluyen los logísticos y humanos. Todo proceso de capacitación en las empresas debe ir direccionadas a la cualificación por capacidades de su recurso humano con la finalidad de establecer ventajas competitivas con relación a la competencia.

Drucker, es considerado el padre de la administración moderna, él afirma que lo más importante de la estrategia está en conocer ¿qué es el negocio? y, ¿qué debería ser a futuro? Drucker afirma que, normalmente las organizaciones olvidan lo más elemental: a qué se dedica la empresa, su razón de ser y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que disminuyen el objetivo principal.

Es importante identificar hacia dónde se dirigen los objetivos o las políticas de la empresa en el futuro, organizar y optimizar esas energías de tal forma que sea posible establecer decisiones y al final corroborar los resultados que han sido obtenidos, contra lo establecido anteriormente para poder establecer aquellos aspectos en los que no se lograron los objetivos propuestos y de esa forma realizar el concerniente feedback que permita tomar mejores decisiones.

Drucker lo que trata de exponer a los empresarios es lo substancial que resulta conocer puntualmente en qué actividad se encuentran implicados, tratar de establecer qué posibilidades existen en el mercado aún para la empresa. Indica también que, si se tiene la oportunidad de continuar en la actividad bajo los parámetros presentes, entonces la futura acción sería mantenerse innovándose y cambio constante de los productos o servicios o las actividades a las que se dediquen, lo ideal es que se logre entender la existencia de muchas limitantes para continuar en el mercado, se deberá minimizar visiblemente las utilidades, lo más prudente es visualizar a futuro

las contingencias que se puedan suscitar en la evolución hacia un nivel óptimo de competitividad.

Las actividades en las que se ejecutan la acción dentro de los agronegocios de Milagro son: definir los mecanismos de producción, analizar el proceso de pos cosecha, lograr una buena comercialización del producto, desempeño administrativo, proteger la producción de cacao, producir nuevos derivados del cacao, promover el empoderamiento, designación de tareas entre otras.

2.3.3.3 Beneficios de la Administración Estratégica

De acuerdo a las investigaciones realizadas según Thomas Whellen y David Hunger, se ha revelado que las organizaciones que participan en administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen. El logro de una correspondencia apropiada o concordancia entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización (2007:5). De acuerdo a esta investigación, una encuesta aplicada en casi 50 corporaciones de diversos países e industrias descubrió que los tres beneficios de la administración estratégica mejor calificados fueron:

- Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa.
- Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente.
- Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante.

Sin embargo, según Whellen y Hunger para que la administración estratégica sea eficaz, no siempre necesita conformar un proceso formal sino que puede empezar con algunas preguntas sencillas (p. 5).

¿Dónde se encuentra la entidad en este momento?

Si no se realizan cambios, ¿dónde se ubicará en un año?, ¿en 5 años?, ¿en 10 años?

Si las respuestas no son aceptables, ¿qué acciones debe llevar a cabo la administración?, ¿cuáles son los riesgos y las recompensas involucradas?

Asimismo, señalan que en el 2003, la encuesta anual de herramientas de administración de Bain & Company, que se aplicó a ejecutivos de alto nivel de 708 empresas de los cinco continentes reveló que las herramientas de administración más populares eran la planeación estratégica (utilizada por 89% de las empresas) que es parte esencial de la administración estratégica, indicando a su vez que la investigación sobre las prácticas de la planificación de las empresas.

Concluyen que el valor real de la planificación estratégica moderna reside más en el pensamiento estratégico y el aprendizaje organizacional, que forman parte de un proceso de planeación orientado hacia el futuro y que debe formularse por escrito.

También señalan que estudios de pequeñas y medianas empresas revelan que cuanto mayor sea el nivel de intensidad de la planificación medido por la presencia de un plan estratégico formal mayor será el nivel de rendimiento financiero, sobre todo cuando este se mide en relación al aumento de las ventas.

En cuanto a la planificación de la estrategia de grandes corporaciones con múltiples divisiones es complejo y requiere de mucho tiempo indicando que una empresa grande necesita con frecuencia más de un año para pasar de la evaluación de situaciones a un acuerdo final de decisiones.

2.3.3.4 Estrategia en la empresa

Según Mintzberg, es considerado el esquema que constituye los lineamientos legales de una entidad, donde se establecen los procesos la secuencia análogos a llevarse a cabo. Cuando la estrategia está diseñada aporta a dar orden y asignar, con base tanto sus atributos como en sus deficiencias

internas, recursos de la organización, con el fin de lograr una situación viable y anticipar los posibles cambios en el entorno y acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”. (Mintzberg Q. y., 1997)

La formulación de estrategia según la perspectiva cultural

Se convierte en la dirección del sentido de sociedad, dándole el nombre de proceso de comportamiento colectivo, basada en creencias compartidas por quienes forman la institución. (Fernández, 2000) (Mintzberg H. , 1997)

De manera más operacional, en su estudio se desprenden los sucesivos pasos para lograr la estrategia:

- Puede ser vista como interacción entre el ambiente dinámico y el momento burocrático.
- Según los periodos de tiempo la formulación persigue regularidades diferenciadas, las cuales son vitales para entender el proceso.
- La interacción entre estrategias realizadas e intencionadas puede conducir al corazón del complejo proceso organizacional.
- Puede ser vista como el conjunto de comportamientos consistentes por los cuales la organización establece para un tiempo su lugar en su ambiente, y el cambio estratégico se puede ver como la respuesta de la organización al cambio ambiental. (Montoya, 2009)

En base a estas conclusiones, el autor considera que existen tales patrones aunque la formación de estrategia no es regular, ni secuencia y opera en respuesta a las inconsistencias en el ambiente, añade dos patrones principales:

- Cuánto dura la estrategia
- La presencia de oleadas periódicas de cambio y continuidad dentro del ciclo de vida.

Estrategias deliberadas y emergentes como dispositivos para observar patrones.

¿Cómo se formulan las estrategias en las organizaciones?, la formación de la estrategia conlleva un avance analítico para establecer metas de largo plazo y planes de acción. (Montoya, 2009)

- Estrategias deliberadas: Son estrategias intencionadas que resultan realizadas.
- Estrategias emergentes: Estrategias realizadas pero no intencionadas.

Períodos que aporten al desarrollo de la estrategia

Para lograr la formación de la estrategia está vinculada con la existencia de retroalimentaciones dadas en procesos cognitivos y de aprendizaje, tales como la estrategia dada por Mintzberg entre la estrategia de hoy y la estrategia pretendida en un periodo posterior. (Montoya, 2009)

Ciclo de convergencia y divergencia

Mintzberg & McHugh sugiere que existen focos en las variadas estrategias, esto conduce a procesos de concentración, lo que posteriormente puede originar proceso de divergencia. (Montoya, 2009)

Hay fuerzas que conducen a la convergencia:

- Necesidad de sentido de definición: en cierto modo si la organización no se enfoca en algo no representa una orientación comprensible de manera que no está definida ni en su personal menos en sus clientes.
- Presencia de influencia periódicas externas fuertes del entorno
- Lograr integraciones estables y armoniosas.
- Si cuenta con estructura ad hoc, el liderazgo puede convertirse en una fuerza para convergencia.

- La planeación y orientaciones para racionalizar, estandarizar y formalizar.

Existen fuerzas que conducen a la divergencia y variedad:

- Obsesión con la innovación, particularmente en los negocios relacionados a la moda.
- Mantener agitada a la organización para mantenerla creativa y flexible.
- El entorno favorece a la divergencia mientras la organización está más involucrada.

2.3.3.5 Bases de la Gestión Estratégica

La transformación de una entidad, para la ejecución de procesos de Gestión Estratégica, necesita poner en marcha de algunos aspectos relevantes para su ejecución. Los componentes en mención son:

- Al comenzar todo proceso de gestión estratégica se lo debe hacer teniendo claro lo que se quiere alcanzar. Pero esta situación desfavorable se la percibe en todos los niveles y en las entidades, que estos no tienen definido un plan de vida individual, peor con sus coterráneos. Siendo una de las razones que no permite que los negocios salgan adelante.
- Pudiendo analógicamente comparar con un viaje sin planear el destino, ni lo que se va a realizar. El tener establecida la visión, nos proporciona los componentes indispensables para alcanzar cualquier finalidad planteada.

Al estar está definida los integrantes de cualquier entidad conocen el camino a seguir sin importar quien los dirija, incluso puede permitir que otros tomen el liderazgo.

- Otro de los elementos indispensables lo constituyen los valores nucleares. Siendo los que proporcionan el marco moral que direcciona los objetivos; la entidad que no se maneja siguiendo esta normativa moral, tendría el riesgo de no ser competente. Estos norman el proceder diario de la entidad. Por lo que quienes conforman las entidades los deben tener presente en el desenvolvimiento diario.

- Otro puntal fundamental es la misión, que delimita el ¿Qué hacer?, ¿Para qué hacerlo? y ¿Para quién hacerlo? Este debe ser supeditado en función de a quienes se sirve y no en función de las riquezas de los socios. Tomando en consideración elementos relevantes: el trato idóneo en la entidad a los bienes y servicios, la complacencia a la clientela; sustentando el pensamiento de que los administradores en la actualidad, deben fijarse no en lo que está ofreciendo a la clientela, sino lo que ellos sienten que reciben.
 La proyección tiene dos caras: existe una misión de procesos la que establece los términos de la actividad que se realiza y una misión de valor humano que establece la satisfacción que se dará a la clientela. Debiendo reflexionar si se han puesto a pensar si cubre sus necesidades, y que mecanismos se han emprendido para lograrlo.

- También se debe tomar en consideración la estrategia de negocio, que son los mecanismos que se usaran para que la visión, misión y los valores puedan ponerse en práctica. Esta requiere de dar cumplimiento a lo siguiente:

- Análisis Contextual: Conlleva el indagar sobre el contexto de la entidad, de la empresa, implica ver las directrices y predilecciones, permitiendo visionar como se encuentra y lo que va a lograr.

- Estudio de la organización: tiene que ver con estar claro sobre los baluartes y restricciones de la entidad, recursos, erudición, el liderazgo y examinar las capacidades pretendidas.

- Estudio de Coyunturas: Condesciende con los componentes del contexto que son oportunidades y las amenazas que con un cuidado idóneo se transforman en oportunidades.
- Desarrollo del Modelo de Negocio: El que tiene que ver con las características que tendrá la oportunidad para potenciarse en el contexto. Se sustenta en la misión, visión y valores nucleares de la entidad.
- Estudio de brechas: se centra en establecer a partir de una evaluación entre lo que existe y se deberá erigir en post de un modelo ideal.

Con estos componentes fácilmente se producirán estrategia es fácil que admitan que se avizore un futuro prometedor para la empresa.

2.3.3.6 Las cinco P'S de la Estrategia

Son concepciones diferentes acerca de la génesis de la estrategia. Mintzberg cree que la estrategia es definida de una manera implícita en diferentes formas. Los planes se preparan antes que los actos a los que se aplican y se desarrolla en forma consciente con un propósito. (Mintzberg H. , 1997)

La estrategia como plan

Es una guía para abordar una situación específica con acción predeterminada; las estrategias tienen dos características esenciales: Se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán, desarrollándose de manera consciente y con propósito determinado.

Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción o maniobra. (Mintzberg H. , 1997), empieza por reconocer que una de las alusiones de la palabra estrategia consiste en concebirla como un plan, el

mismo que es una serie de cursos de acción pretendidos a manera de guía. (Montoya, 2009)

La estrategia como pauta

Maniobra de engaño para mantener la atención. Administrar es la capacidad para ocultar la intención real, centra la atención en los aspectos más competitivos, como pauta de acción, la estrategia es utilizada como forma de engaño para distraer al contrario se llama estratagema

La estrategia como patrón

Es un modelo de decisiones, para que abarque y produzca consistencia en el comportamiento que se desea de las personas, estrategia deliberada y estrategia emergente, se decide desde la alta dirección, en este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. La estrategia es consistencia en el comportamiento tanto si es intencional como no. La definición de estrategia como plan o patrón pueden ser independientes debido a que un plan puede pasar desapercibido mientras que un patrón puede surgir sin advertirlo. (Mintzberg H. , 1997)

La estrategia como posición

Implica mirar hacia afuera, corresponde a la decisión por la cual una empresa ubica un lugar de acoplamiento en su medio ambiente o mercado, corresponde a una lógica de la adaptación, que deriva de la distinción entre adentro-fuera, es el posicionamiento estratégico en relación con otros competidores, de tal manera que la compañía pueda establecerse en un mejor nicho. (Mintzberg H. , 1997)

Otra manera de aludir a la estrategia es entenderla como una posición, es decir reconocer las acciones y fuerzas mediadoras entre el negocio y el entorno, de forma tal que la estrategia pasa a ser un nicho. (Montoya, 2009)

La estrategia como perspectiva

Implica mirar hacia adentro, la selección de una posición es consecuencia de cómo se avizora el mundo, por lo cual se conceptualiza como la manera de ser de la organización, y responder a los desafíos del campo competitivo, siendo una forma de conceptualizar acerca de lo que la empresa ve en este y sobre la manera de reaccionar. (Mintzberg H. , 1997)

Es una forma de conducta predeterminada, característica en el tiempo cuando los patrones de comportamiento provienen de una determinada manera de forjar el lugar de la institución en el entorno, la cual orienta y da coherencia a las actuaciones del negocio en el tiempo. (Montoya, 2009)

Existen otras corrientes entre ellas la empresarial que discurre a la estrategia como un procedimiento con visión, sapiente de aprendizaje, poder, cultural y ambiental. Su menor preocupación es instaurar una conducta estratégica ideal, que en dar a conocer como se utilizan las estrategias.

2.3.3.7 La administración y el proceso estratégico

“La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones internacionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos” (Fred D. , 2016), siendo admitida como arte. Por su parte, (D'Alessio, 2005) señala que la “Administración estratégica es el proceso por el cual una organización formula objetivos. Las estrategias son los medios para alcanzar los fines, forman el camino hacia los objetivos organizacionales”.

De esta forma, la administración estratégica desarrolla un concepción del negocio para formar una visión, convierte esta visión en misión para tener

objetivos y estrategias que después se implementen, dándose una evaluación a la luz del desempeño actual. Para ello se requiere de líderes con conocimiento, personalidad, a fin de encontrar resultados, cambios y una mejor cultura organizacional.

Así, la administración estratégica es un proceso que pasa por las etapas de formulación (proyección), implementación (orientación) y evaluación de la entidad a través de dos situaciones: la actual y la futura deseada, a la que se denomina visión.

Pensamiento estratégico y acción estratégica

Según (Reinoso, 2004) determinan que pensar en términos planes y estrategias, no es propio solo de grandes cerebros, sino que todas las organizaciones están en busca de un plan, pero la capacidad de generar planes implica ejercer el control sobre ellos. Pensar estratégicamente es una metodología de la acción, es decir que la formulación de un pensamiento estratégico se encuentra inmerso en el “camino de un guerrero”, (Garrido, 2007) describe en su libro que el pensamiento estratégico es un principio elemental que no pasa de moda para el ser humano dado a que la competitividad que existe dentro de las empresas es más exigente.

El pensamiento estratégico se desenvuelve satisfactoriamente en los modelos de concurrencia de una sucesión de instancia que se van adaptando. Este es un método de reflexión por parte del conjunto organizaciones interesadas en un transcurso determinado ya sea este:

- Una ciudad
- Una sección determinada
- Un territorio

Mediante el cual se puntualizan en el futuro que desean desenvolver, las plataformas sobre las que se desea mantener y proyectos concretos a ejecutar a lo largo del horizonte temporal definido.

Modelo de proceso de administración estratégica

El proceso de administración estratégica se puede dividir los siguientes componentes:

- Selección de la misión y las principales metas corporativas.
- Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- Análisis del ambiente operativo interno para identificar fortalezas y debilidades de la organización
- Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
- Implementación de las estrategias.

En las empresas se le denomina como un campo apto para aplicar este pensamiento que por definición, trasciende del instrumento adecuado, para convertirse en un proceso perenne basado en la concertación de las administraciones y el consentimiento de las empresas. La planificación estratégica no procura despojar ningún aspecto estructurante o legitimador de la proyección organizativa, sencillamente lo enriquece como abstracción previa o como incitador para la corrección de las disfunciones detectadas en su concentración.

La cadena del cacao en el cantón Milagro está constituida como uno de los índices primordiales de la producción y comercialización de la “pepa de oro”, estos tres eslabones ofrecen tres tipos de bienes a mercados diferentes como:

- El cacao como materia prima (producción del cacao en grano)

- Manteca de cacao (la industrialización y sus derivados)
- La comercialización
- El consumo

En estos cuatro actores económicos privados intervienen los: productores de cacao, las acopiadoras en las que circulan la comercialización dentro del cantón y a su vez en el país, esto señala la importancia de implementar un modelo de gestión estratégica en la que deba permitir generar la tecnología necesaria que satisfaga las demandas del sector agropecuario del país, cuya conformación estructural se caracteriza por la coexistencia de sistemas productivos altamente diferenciados desde el punto de vista agronómico, social, económico, cultural y ambiental. (Morán, 2006), ya que por una parte existe un amplio sector de agricultura empresarial altamente dinámico con acceso a recursos, tecnología y plenamente integrado al mercado. Por la otra, existe un universo de pequeños productores (campesinos y población indígena) con deficiente acceso a recursos y servicios, pero que representa numéricamente el grueso de la población rural y en la mayoría de los casos, un porcentaje significativo de la producción.

En este contexto se puede destacar los desequilibrios existentes entre la agricultura de temporal frente a la de riego; las unidades de producción de subsistencia frente a los productores agropecuarios que generan excedentes comerciales y las extensas zonas de monocultivo frente a aquellas que por sus recursos físicos, permiten la diversidad de cultivos y actividades bajo este enfoque se identifican los siguientes aspectos fundamentales que constituyen el desarrollo de líneas de investigación en administración de agronegocios.

- Falta de una visión empresarial en una gran parte de los productores del campo mexicano.
- Carencia de organizaciones orientadas a satisfacer las necesidades del mercado interno que simultáneamente, hagan uso de las ventajas comparativas en el mercado externo.

- Obtención de precios bajos por parte de los productores agropecuarios por la venta de sus productos, provocado entre otros factores por el mínimo o nulo valor agregado que le dan a la producción primaria; así como también por la ineficiente e inequitativa articulación entre los diferentes agentes de la cadena agroalimentaria, los altos niveles de intermediación y los elevados costos de transacción que enfrenta la economía rural.
- Carencia de políticas adecuadas que impulsen el establecimiento de los agronegocios en el medio rural y el fortalecimiento de la competitividad de las dedicadas al agro y a la alimentación.

Las empresas como centros de realización de negocios han sido consideradas según su finalidad como de comercialización de bienes que ya se han elaborado, las que brindan servicios financieros entre otros; convirtiéndose administración en el elemento que sirve de timonel para conducir los estudios de Taylor y Fayol, quienes dejaron como legados enfoques complementarios sobre el manejo de las instituciones empresariales.

La propuesta del primero, estaba basada en el estudio de las tareas y en la consideración de la productividad del trabajo por conciliación de tiempos y movimientos, con lo cual asume la paternidad del estudio de la Ingeniería de Métodos, sin embargo, la visión de (Taylor, 1975), tenía una connotación muy humana pues proponía buscar un consenso entre trabajadores y Gerencia, sosteniendo que la finalidad de la Administración consistía "certificar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la prosperidad para cada uno de los empleados", aclarando que esta relación debía mantenerse si se deseaba asegurar rendimientos de máxima eficiencia y calidad, por parte del trabajador y eficiencia de costos por parte del propietario o patrón.

Otra propuesta, situaba la acentuación en la gerencia, postulando que la alta dirección era la única que podría organizar el gobierno empresarial para lo cual, el eje de una buena gestión radicaba en el estudio de las

"operaciones empresariales" en el desempeño del gerente, el cual basaría su actuación en la práctica de "principios fundamentales"; Fayol planteaba que toda empresa cumple con ejecutar seis grupos de operaciones:

- Técnicas (producción, fabricación, transformación),
- Comerciales (compras, ventas, cambios),
- Financieras (búsqueda y gerencia de capitales),
- Seguridad (protección de bienes y personas),
- Balances financieros (estados financieros, costos y estadísticas)
- Administrativas (previsión, organización, dirección, coordinación y control).

Este conjunto de funciones empresariales quedó incorporado a la teoría de las organizaciones (TO), perteneciendo a la doctrina de la llamada escuela clásica que lo reconoce como su fundador.

En esta teoría de análisis la cadena de valor resalta los atributos competitivos que son consecuencia de la modernización de cada agronegocio de cacao, estos atributos no se encuentran en su interior sino en la cadena de valor del proceso de compra de insumos hasta la entrega del producto al consumidor final. El agronegocio de cacao puede lograr una ventaja competitiva y lograr una mejor posición a través de los medios de costo o diferenciación del producto, la ventaja de estos medios permitirá al agronegocio de cacao llevar una mejor gestión de estratégica.

Estratégica genérica: Porter identifica cuatro estrategias genéricas, explicadas por Mintzberg. Los agronegocios pueden obtener una ventaja mediante costos bajos o la diferenciación, en relación a la imagen, la calidad, de esta manera puede optar por un marco amplio o estrecho, según Porter una estrategia de marco amplio sumada a la persuasión de la ventaja en relación a los costos (Mintzberg A. , 1997) Esta estrategia logra posicionamiento sobre el agronegocio de cacao según Porter en 1991.

Liderazgo en Costos.- El dueño del agronegocio de cacao aplica planificaciones para que sea de menor costo en el sector de cacao, en este caso aprovechando las economías de escala, es decir que disminuyen los niveles de producción más altos en la teoría macroeconómica, escala implica un periodo de largo plazo para estos que tienen tiempo para ajustar sus factores fijo de producción en los términos de costos eso significa en efecto que un costo fijo del agronegocio en la realidad “variable” en largo plazo. (Keat & Young, 2004)

La concepción de la administración como un proceso de gestión que comprende un conjunto de funciones individualizadas y ordenadas en una secuencia predeterminada fue propuesta por primera vez por (Fayol, 1975)quién la dividió en cinco elementos: previsión, organización, dirección, coordinación y control.

Estrategia y la correlación. - La generalidad de estrategia, se ha ido transformando como los comentarios que los investigadores han ido realizando a lo largo del tiempo; desde (Porter M. , Estrategia Competitiva . En M. Porter, Estrategia Competitiva, 1992), para quien la estrategia es la correlación entre un negocio y el medio que lo envuelve, planteando que su situación competitiva dependerá de la acción conjunta de cinco fuerzas competitivas básicas que son: nuevos competidores potenciales, amenaza de probable sustitución a productos y servicios, poder negociador de los clientes, poder de los proveedores, así como la fuerza y rivalidad entre los actuales competidores.

Etapas de la Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica examina dos grandes etapas que reúnen la comunicación y la toma de decisiones respectivas. Estas etapas son las de análisis y la de diseño. En la primera etapa, el equipo que planifica define los problemas que deben ser resueltos, los describe, establece las relaciones entre estos, los diagramas para comunicarlos en forma de síntesis, los jerarquiza y selecciona nudos críticos. La segunda fase procede a diseñar

objetivos y estrategias de resolución, en la que puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que los agronegocios de cacao logren sus objetivos.

La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de la misión de la misma, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

La ejecución de estrategias requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa y la evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

2.3.4 Planteamientos eficientes en el campo administrativo

2.3.4.1 “La Teoría de las Siete Etapas del Planeamiento Estratégico de Johnson y Scholes” (Johnson & Scholes, 2009)

Gerry Johnson y Kevan Scholes sugieren que hay siete etapas en cualquier proceso de planificación, estos son:

- Recompensa: En la implementación exitosa del plan, reconocer los esfuerzos de todos los involucrados.
- Control: Configurar un sistema para comparar el rendimiento real con el planeado. Tome medidas para corregir el bajo rendimiento, pero esté preparado para alterar el plan a la luz de las condiciones cambiantes.
- Acciones y tareas: Identificar los pasos que los individuos y equipos deben tomar para completar y ejecutar la estrategia.
- Estrategias: Identificar las acciones que deben realizarse para alcanzar los objetivos.

- Objetivos: Desglosar los objetivos en objetivos específicos y mensurables que pueden ser monitoreados.
- Metas: Identificar qué metas se deben alcanzar para que la organización realice su visión.
- Misión: Identificar la visión de la organización. ¿Qué quiere lograr?

Johnson y Scholes enfatizaron el papel de los actores claves, los mismos que tienen que jugar en cada una de estas etapas y en investigación adicional presentaron un modelo de cartografía de las partes interesadas a sus niveles de poder e interés.

Utilizar el enfoque de siete etapas como una valiosa visión general de las etapas que tiene que pasar por si va a producir un plan amplio y bien pensado.

Diferentes autores definen los términos objetivos, metas y objetivos de manera diferente y otros utilizan los términos indistintamente. Siempre asegurarse de que en cualquier conversación o cita que tiene que todos comparten un conjunto común de definiciones.

Identificar el que la planificación se acerca a su organización a favor - de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba. En base a este identificar la función de administración espera que se juega.

Enfoques de arriba hacia abajo implican altos directivos y algunos 'expertos en planificación' encerrarse durante 7 días y desarrollar un plan con poca referencia a cualquier otra persona. En este caso, el papel del gerente de nivel medio es admitir lo que se produce y ponerlo en práctica sin lugar a dudas. Si este es el enfoque de la organización de su trabajo es vender el plan con el personal, incluso si usted no apoya personalmente el plan.

Enfoques de abajo hacia arriba implican la recogida de datos de personal en todos los niveles altos directivos y planificadores que utilizan este para elaborar el plan estratégico. El papel del gerente de nivel medio es recoger,

analizar y resumir los datos más útiles antes de informar al equipo de planificación, habrá más trabajo para usted en términos de alimentación en el plan de aplicación, pero será más fácil ya que el personal se sentirá que sus opiniones fueron escuchadas.

Sea cual sea su papel, utilice uno o dos miembros del personal de confianza para ayudarle a proporcionar información / implementar el plan. (McGrath B. B., 2013, pág. 56)

2.3.4.2 *El Enfoque Moderno de G.E. de Ansoff*

Es importante darse cuenta de que el enfoque de Igor Ansoff a la gestión estratégica se desarrolló en la década de 1960 después de casi dos décadas de crecimiento y la estabilidad en los EE.UU. Se basaba en la creencia de que, para analizar científicamente la información disponible, se tuvo que identificar la futura dirección estratégica de la empresa y planificar en consecuencia.

El acercamiento modernista a la gestión estratégica sugiere que:

La alta dirección, con el apoyo de planificadores, es responsable para el análisis de las perspectivas actuales y futuras de la organización y el desarrollo de un plan estratégico.

Los resultados del proceso de planificación pueden ser exactos en un ciclo de tres a diez años, pero que la precisión disminuye a medida que el horizonte de planificación se extiende más allá.

Cuando ocurren eventos inesperados, la administración debe reaccionar rápidamente y actualizar el plan estratégico, según corresponda. Es para proteger contra el peligro de lo desconocido que Ansoff argumenta que todas las organizaciones deben tener como finalidad la capacidad de permanecer flexible.

El personal va a aceptar y poner en práctica el plan que se transmite a ellos y que la aplicación se logrará sin dificultad.

Identificar qué modelo de planificación favorece su organización.

Si usted trabaja en un paradigma moderno considerar cómo se puede garantizar que la información que usted y su bodega personal se transmiten a los planificadores y no ignorado por aquellos que 'creen que saben mejor'. Esto mejorará la calidad de la información disponible para los planificadores y proteger su equipo contra las malas decisiones tomadas a causa de la mala información.

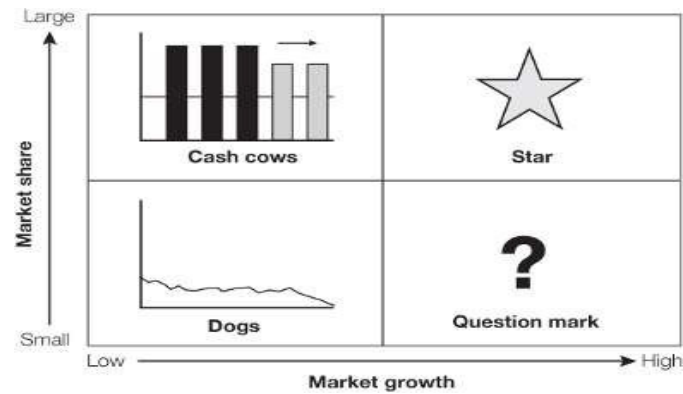
Sabiendo que la alta dirección cree que la aplicación del plan finalizado no es un problema, diseñar una estrategia de implementación que motive y apoye a su personal durante el plan de puesta en marcha.

Conjeturar un régimen de avizor temprano que le permita hacer cambios en el plan debido a permutas en el ambiente interno o externo. Contar con un sistema de información que le permitirá a reportar sus preocupaciones a los responsables de la modificación del plan, esté preparado para discutir su caso. Planificadores a menudo son reacios a admitir que se equivocaron. (McGrath B. B., 2013, pág. 57).

2.3.4.3 El Modelo de Matriz de la Boston Consulting Group

El Boston Consulting Group (BCG) crea una matriz para ayudar a las organizaciones a decidir cómo distribuir la inversión entre sus productos o servicios mediante la división de la matriz en cuadrantes, cuatro grupos de productos pueden ser identificados utilizando como descriptores su posición relativa a la cuota para la clientela y la tasa de crecimiento para este.

Gráfico N° 16 Modelo de Matriz de la Boston Consulting Group



Fuente: Adaptado de La BCG cartera matriz de la cartera de productos Matrix © 1970, el Boston Consulting Group.

Cuando se enfrentan con los hallazgos de una matriz BCG hay cuatro posibles estrategias que pueden adoptar las organizaciones:

Aumentar su cuota: Invertir para aumentar la cuota de mercado, por ejemplo, girando un signo de interrogación en una estrella o un perro en una fuente de ingresos.

Sostener: Invertir lo suficiente para mantener el producto en su posición actual.

Cosecha: Reducir la cantidad de inversión en el producto con el fin de maximizar el flujo de efectivo a corto plazo y los beneficios.

Despojarse: Deshacerse de un producto mediante la venta o la eliminación progresiva hacia fuera. Los signos de interrogación y los perros son los más propensos a ser vendidos y los fondos utilizados para invertir en signos de interrogación y las estrellas.

Utilice el principio de Pareto para identificar los productos y servicios que son los más y menos rentables.

Estrellas son productos de alto crecimiento o servicios de la competencia en los mercados donde son relativamente fuertes en comparación con la competencia. Las estrellas son la categoría más importante, ya que son el

futuro. Es necesario invertir fuertemente en ellas para mantener su crecimiento y maximizar los rendimientos.

Vacas de efectivo consisten en productos o servicios de bajo crecimiento con una relativamente alta participación en el mercado. Estos son productos maduros y exitosos con relativamente poca necesidad de inversión. Ordeñar sus vacas de efectivo, sino también cuidar de ellos y no lo tome o sus clientes por sentado.

Los signos de interrogación son productos o servicios con baja participación en el mercado, pero que operan en los mercados de alto crecimiento. Ellos pueden tener potencial, sino que requerirá una inversión sustancial con el fin de aumentar la cuota de mercado, es con signos de interrogación que realmente gana su dinero. Usted tiene que decidir lo que a la parte posterior, y que debe abandonar.

Perros se refiere a productos que tienen una participación relativamente baja en un mercado de bajo crecimiento. Los perros pueden generar suficiente efectivo para cubrir gastos, pero rara vez son una buena inversión. Si trabaja exclusivamente en un producto que se clasifica como un perro entonces o bien salir o aumentar la cuota de mercado del producto. Si usted es el responsable de decidir qué productos y unidades para mantener tendrá que decidir cuál de los perros para el enganche. (McGrath B. B., 2013, pág. 60)

2.3.4.4 La Teoría del Mapeo de los Stakeholders de Johnson, Scholes y Wittingham

Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Wittingham argumentan que la identificación de los interesados es una herramienta estratégica de negocios que identifica y evalúa el efecto de los diferentes individuos o grupos de partes interesadas en la organización.

Los interesados se registran en un gráfico que representa su nivel de interés en las cuestiones que afectan a la organización contra el poder que poseen

para ejercer esos intereses. Los interesados en esta forma se dividen en cuatro grandes grupos:

Gráfico N° 17 Nivel de interés



Uso en conjunción con la teoría del lado de la sombra de Egan.
Equilibrar los interesados y su nivel de interés en la organización.

Identificar a las más probabilidades de afectar y ser afectados por sus decisiones.

Se debe utilizar la información anterior para mapear y analizar los diferentes grupos de partes interesadas en función de su nivel de interés y el poder.

Luego se dedicó a darse a conocer a ellos y ganar su confianza, hablar con ellos y llegar a conocer cómo se sienten sobre usted y su trabajo. Averigüe lo que es probable que motivarles para apoyar o que se oponen y lo que esperan de usted.

Mantenga un ojo vigilante sobre esos actores con poca potencia y poco interés (los peones), pero no perder demasiado tiempo en la comunicación con ellos. Hablar con los que tienen poco poder pero de alto interés (los obispos). Ellos pueden carecer de poder para influir en las decisiones pero pueden ser útiles cuando se trata de trabajar hasta el detalle de su proyecto o convencer a otros grupos de interés.

Poner suficiente esfuerzo en los que tienen alto poder, pero poco interés (las torres) con el fin de mantenerlos satisfechos, pero aceptan que pueden no querer involucrarse en los detalles. Centrar su atención en los que tienen alta potencia y alto interés (las reinas). Estas son las personas que necesita para participar plenamente con a hacer el trabajo.

Recuerde que cuanto más activo sea como gerente, más la gente le afectan. Es como un juego de ajedrez, donde los más piezas que ganar o perder afecta a lo bien que hacer. El sacrificio extraño también puede tener un efecto importante en si gana o pierde. (McGrath B. B., 2013, pág. 62)

2.3.4.5 *La Teoría de la Cadena de Valor de Porter*

Cadena de valor de Michael Porter es una herramienta de planificación estratégica de negocios utilizado para identificar dónde surge la ventaja competitiva en su negocio. Realiza un seguimiento del impacto realizado sobre un producto o servicio por cada proceso desde su inicio hasta la entrega. Los nueve principales fases de la cadena de valor se apilan juntas como 5 acciones primordiales y 4 de apoyo.

Tabla N° 2 Cadena de valor de Porter

Actividades primarias	Actividades de apoyo
<p>Logística de entrada: Las relaciones con los proveedores y las actividades necesarias para recibir, almacenar e inicialmente entradas de proceso, tales como materias primas.</p> <p>Operaciones: El proceso de fabricación o la creación de un producto.</p> <p>Logística de salida: Transporte, acopio y comercialización del producto al comprador.</p> <p>Marketing y ventas: crear y analizar el conocimiento del cliente del producto y la prevención de caudales.</p> <p>Servicio: El mantener o el actualizar y la mejora del producto o servicio, tales como reparaciones o después de la formación del producto se ha vendido y entregado.</p>	<p>Infraestructura: rango de la alineación, la planificación estratégica, sistemas de control financiero y de calidad.</p> <p>Gestión de recursos humanos: reclutamiento, la formación y la gestión del rendimiento.</p> <p>Desarrollo de la tecnología: el hardware, software, procedimientos y conocimientos técnicos que participan en todos los procesos operativos.</p> <p>Adquisiciones: Al adquirir material y todos los recursos.</p>

Porter sostiene que la ventaja competitiva puede ocurrir en cualquiera de las actividades mencionadas. Su nivel de conocimiento sobre cada una de estas etapas dependerá de su experiencia pasada y la antigüedad. Para llenar las lagunas en sus conocimientos forman un equipo que tiene representantes de cada una de las nueve actividades enumeradas en la cadena de valor.

Tome cada actividad primaria e identificar qué aspectos de la actividad de crear valor. Una vez que sabe dónde se encuentra el valor, identificar las formas de maximizar ese valor, pero cuidado los aumentos en un área pueden conducir a disminuciones en la otra. Por ejemplo, la venta de productos es grande pero si envío no puede manejar el aumento del volumen de tráfico que se puede ver un gran aumento en las quejas.

Revisar cada actividad de apoyo. Haga preguntas tales como: ¿Los recursos humanos agregan valor mediante la contratación de las personas adecuadas en el momento adecuado? ¿Proporciona la formación y el equipo adecuados? Si eres valiente usted puede preguntar: ¿Tiene la alta dirección añadir valor a la organización? Por razones de supervivencia es posible que desee responder ' sí ' en público.

No empantanarse en los detalles mire el cuadro grande, y localizar los enlaces son y cómo se puede mejorar cada actividad con el fin de maximizar el valor para usted y sus clientes.

Recuerde que el proceso puede ser aplicado o sólo la parte del proceso que se administra en toda la organización. (McGrath B. B., 2013, pág. 63)

La cadena de valor es una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado, mediante un planteamiento económico viable.

Toda empresa o asociación, organización creadora de valor y deseosa de mejorar su competitividad puede lograr sus objetivos si se basa en la cadena de valor. Este modelo, de hecho, permite que las organizaciones interesadas analicen sucesivamente el conjunto de sus actividades con el objetivo de mejorar al máximo posible cada etapa para constituir y optimizar una ventaja competitiva. Esta cadena de valor es una herramienta de strategic management muy preciada, en la medida que actúa en el posicionamiento de un producto o un servicio en el mercado.

Finalmente, la cadena de valor tiene tres objetivos:

- La mejora de los servicios;
- La reducción de los costes;
- La creación de valor.

La creación de valor

Antes de empezar a desarrollar la ventaja competitiva, todas las empresas tienen que asimilar la noción de la creación de valor. Se trata de un sistema analítico concebido para descomponer las distintas funciones de una empresa y examinar el coste que tienen. Su objetivo es asignar los recursos a lo largo de la cadena de la forma más eficaz posible. Esto permite que un producto se pueda posicionar estratégicamente en un mercado, en función de su coste o de su diferenciación.

¿Cómo se pueden reducir los costes? Favoreciendo:

- Un proceso de fabricación óptimo;
- La compra de materias primas a un coste bajo;
- La innovación;
- La funcionalidad del producto por una mayor diferenciación;
- Una mejor calidad de fabricación;
- Un mejor servicio posventa;
- Plazo de entrega más corto gracias a una buena organización de la logística.

Además de permitirle a una empresa que determine los pasos a seguir para obtener beneficios de forma permanente, un buen análisis de las distintas funciones de la empresa permite aumentar la productividad y alcanzar un crecimiento sostenible y rentable.

El modelo de Porter está constituido por nueve grandes funciones generadoras de valor, conocidas como (polos).

2.3.4.6 La Teoría de las Cinco Fuerzas de Porter

La teoría de las cinco fuerzas de Michael Porter es un marco para el análisis de la organización y el desarrollo de la estrategia de negocio. Porter describe cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y por lo tanto la rentabilidad global de un servicio o producto.

Amenaza de nuevos competidores: los mercados rentables que producen altos rendimientos atraerá a nuevos participantes. Finalmente, esto disminuirá la rentabilidad de todas las organizaciones de ese sector.

Amenaza de productos o servicios sustitutos: La existencia de versiones mejoradas de su producto y sustituto, o cerca sustituto, productos aumenta la probabilidad de que los clientes cambiar a alternativas - especialmente si son más baratos o más fácil de acceso.

El poder de negociación de los clientes: La capacidad de los clientes para aplicar presión sobre la organización, incluyendo la resistencia a la subida de los precios, aumenta cuando las organizaciones de suministro de un pequeño número de grandes clientes.

El poder de negociación de los proveedores: La capacidad de los proveedores de cobrar precios excesivos aumenta si hay un número limitado de proveedores en el campo.

Competencia dentro del sector: Para la mayoría de las organizaciones, la intensidad de la rivalidad competitiva es el principal determinante de la competitividad de la industria.

Mira cada una de las fuerzas y analizar la fuerza de su posición competitiva actual e identificar la posición que le gusta estar en.

¿Es fácil para que los clientes se muevan los proveedores? Mantenerse un paso por delante de su competencia mediante la mejora de lo que usted ofrece o bajando los precios para hacer la sustitución antieconómico.

Objetivo de dar a sus clientes lo que ellos no saben que necesitan al escuchar a su personal de primera línea.

¿Tiene algunos clientes muy grandes? ¿Qué tan fácil sería para que conduzcan sus precios abajo? Si usted se ocupa de unos pocos clientes poderosos, pueden imponer condiciones a usted, y que necesita para ampliar su base de clientes.

¿Es fácil para sus proveedores para subir los precios? ¿Pueden ellos se mantienen fieles a un rescate, ya que son únicos proveedores de un producto o servicio? ¿Es posible cambiar de proveedor? El menor número de proveedores que tiene más que están a su merced., encontrar maneras de ampliar su base de proveedores, comenzar con el Internet. Los proveedores extranjeros son sólo un clic de distancia.

¿Qué tan fuerte son sus competidores? Si usted tiene muchos competidores, y que ofrecen productos y servicios igualmente atractivos, a continuación, sus clientes se moverán si la competencia puede proporcionar un servicio mejor / más barato. Mantener una estrecha vigilancia sobre la calidad de sus productos y servicios y los precios para asegurarse de que mantener su ventaja competitiva. (McGrath B. B., 2013, pág. 64)

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta fundamental a la hora de comprender la estructura competitiva de una industria. Esta herramienta de análisis simple y eficaz permite identificar la competencia -en el más amplio sentido de la palabra- de una empresa, así como entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficio.

Un análisis completo examina 5 fuerzas: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza procedente de los productos sustitutos, la amenaza que representan los productos entrantes y la rivalidad entre los competidores (Intrasectorial). Los

cuatro primeros elementos operan de forma independiente los unos de los otros, intensificando las rivalidades existentes dentro de un mismo sector.

Este enfoque se centra en las diferentes fuerzas que estructuran e influyen en el entorno competitivo de una industria. Desde un punto de vista estratégico, esta técnica de análisis es crucial para determinar la posición de una empresa en un mercado, así como para luchar contra la competencia. Tiene que identificar con claridad:

- Las relaciones de la empresa con los otros actores del sector, es decir:
 - Los clientes;
 - Los proveedores;
 - Los productores de sustitutos;
 - Los nuevos competidores potenciales;
 - La competencia;
- Y, por ello, las 5 fuerzas:
 - El poder de negociación de los clientes;
 - El poder de negociación de los proveedores,
 - La amenaza de los productos sustitutos;
 - La amenaza de los nuevos competidores;
 - La rivalidad entre los competidores.

2.3.4.7 El Modelo de análisis SWOT

Un análisis FODA señala “las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de su equipo u organización. Fortalezas y debilidades tienden a enfatizar los factores internos mientras que las oportunidades y amenazas se concentran en asuntos externos”. A menudo el mismo problema puede ser a la vez una fortaleza y una debilidad o una amenaza y una oportunidad. Todos los siguientes ejemplos se puede ver ya sea como:

Tabla N° 3 Modelo de análisis SWOT

Fortalezas y debilidades	Oportunidades y amenazas
Incluyen: las finanzas actuales, la lealtad del cliente, la gama de productos, habilidades de los trabajadores, la capacidad de la entidad para reaccionar ante circunstancias cambiantes, su relación con las partes interesadas y la calidad de gestión.	Incluir: cambios en la competencia, las condiciones económicas, las condiciones financieras más amplias, demografía de los clientes, la gama de productos, la disminución de ampliación de la cuota / mercado, relaciones con los interesados y la tecnología.

Por desgracia, el 80% de todos los ejercicios FODA se ven socavados por la falta de rigor, muchos contienen declaraciones excesivamente optimistas acerca del estado actual de la organización y el pronóstico futuro. Los peores son los altos directivos que a menudo ven s' organización a través de las especificaciones de color de rosa.

Además, los gerentes no con regularidad para reconocer que una fuerza es sólo una fortaleza si se proporciona a la organización una ventaja competitiva frente a sus competidores. Bueno, el personal comprometido son sólo una fuerza si sus competidores tienen personal deficiente, no comprometida; mientras que una oportunidad sólo existe si la organización tiene el compromiso, los recursos y los conocimientos necesarios para tomar ventaja de ella.

En primer lugar, definir el enfoque de su análisis. ¿Qué quiere saber? ¿Qué escala de tiempo es lo que desea el análisis para cubrir? Recuerde, cuanto más se intenta mirar hacia el futuro menos preciso podrás.

Una vez que el objetivo es claro, seleccione el grupo de participantes. Elige entre seis y ocho personas que tienen la experiencia, el conocimiento y las

habilidades para contribuir al proceso. Una vez seleccionada no permita que la persona presente más antiguo y monopolizar la reunión (incluso sí que es usted).

Que sea claro para todos que la creatividad debe preceder a la evaluación crítica. Si usted se convierte en crítico demasiado pronto la gente va a callarse. Por lo tanto prohibir la crítica en las primeras etapas del proceso. Fuera de las expresiones más extrañas pueden rastrear una gran idea.

Informar al grupo sobre el propósito de la reunión. Proporcionar una lista de las partidas que se podrían utilizar para promover la discusión a todos con un suministro de post-it en la que grabar sus ideas.

Resumir los puntos principales de la post-it y utilizar este resumen y sus propias notas de la reunión para compilar una lista única de ideas. ¿Luego tomar cada sugerencia y lo someta a un análisis crítico - por ejemplo, qué evidencia hay de que existe el problema? Si existe, ¿cómo podemos medir su efecto en la organización? ¿Cuál es la probabilidad de que ocurra el evento y cuál sería su impacto si fue así?

Siempre examine oportunidades para las amenazas ocultas y viceversa. (McGrath B. B., 2013, pág. 65)

Tabla N° 4 Modelo para el ANALISIS (SWOT)

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Problemas

Como puede verse, el modelo de análisis SWOT consiste en un diagrama de cuatro casillas en cada una de ellas habrán de consignarse las fortalezas, debilidades oportunidades y problemas que se plantean ante una situación

en la relación empresa-mercado. Colocar cada uno de esos factores en su correspondiente casilla le permite al ejecutivo una visión más global y esquemática de la situación bajo análisis.

Este modelo toma su nombre de las iniciales del nombre en inglés de los cuatro factores o elementos que se toman en consideración: es decir Strengths (fortalezas), weakness (debilidades), oporturuñes (oportunidades) y threats (problemas o amenazas) - SWOT. Algunos autores traducen el nombre del modelo como (FODA), es decir: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas Para los fines de este manual seguiremos utilizando las siglas en inglés ya que son las más conocidas.

Al aplicar el análisis SWOT como parte del proceso de planificación de marketing, se sigue el siguiente proceso:

- Establecimiento de los objetivos corporativos;
- Elaboración de la auditoria de marketing o «datos básicos»:
- Análisis SWOT de las situaciones analizadas;
- Definición de las premisas relativas a la relación empresa-mercado.
- Elaboración del Plan de Marketing.
- Implantación y control de las acciones y programas

Igualmente, se recomienda la aplicación del modelo SWOT a cada uno de los factores básicos que integran toda estrategia de marketing. Así, para el MERCADO, el PRODUCTO, el PRECIO, la DISTRIBUCION y la COMUNICACIÓN, seguiría un proceso en tres etapas:

- ANALISIS de la situación (datos básicos recopilados);
- Aplicación del modelo SWOT: Fortalezas, debilidades, oportunidades y problemas, a cada elemento analizado; y
- Identificación y desarrollo de las ESTRATEGIAS que mejor respondan a los resultados de los análisis anteriores.

Una variante del modelo SWOT es el llamado (método Marlow). Este enfoque divide las fortalezas y debilidades en dos subgrupos

- Las fortalezas y debilidades percibidas por el consumidor; y
- Las fortalezas y debilidades ocultas.

En el primer subgrupo se incluyen aquellas características que son del conocimiento de los consumidores y que pertenecen a la compañía, sus productos o su reputación. La información que se incluye en este subgrupo debe ser tratada con un lenguaje que pueda ser entendido sin dificultad por los consumidores.

En el segundo subgrupo se incluyen aquellos factores que, aunque también corresponden a la empresa, sus productos o su imagen, no son percibidos por el consumidor y no son del conocimiento general del mercado.

Otra variante del (método Marlow) respecto al SWOT tradicional es que en su representación gráfica se deja un vacío entre las dos casillas de arriba y las dos de abajo, para señalar visualmente la naturaleza distinta que crea una separación entre las fortalezas y debilidades y las oportunidades y los problemas o amenazas.

El modelo SWOT se utiliza para evaluar y analizar cualquier tipo de situación que se presente en la relación empresa-mercado y es sumamente útil para llegar a la toma de decisiones más realistas y apegadas a la verdadera situación que se acomete

Una de las recomendaciones que se hace es que al aplicar el modelo SWOT se debe comenzar por buscar las soluciones a las casillas de la derecha, es decir: debilidades y problemas o amenazas. Esta recomendación se deriva, por una parte, de que toda debilidad y todo problema que se soluciona se convierte en una fortaleza o una oportunidad, respectivamente.

Pero, además, al hacerlo así se evita la tendencia tan usual entre los ejecutivos de marketing de querer ver sólo los aspectos positivos de sus empresas y productos, lo que los induce a descuidar el análisis objetivo y consciente de sus aspectos negativos. Esta tendencia conduce a muchas y muy peligrosas «trampas» estratégicas. (Soriano, 1976, pág. 48)

2.3.4.8 El Modelo de Análisis PESTE/PESTLE

El proceso de plagas es hacia el futuro y se centra principalmente en el entorno externo en el que existe la organización. Se trata de predecir futuras tendencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas que pueden tener un impacto en la organización en el futuro.

En los últimos años se ha convertido en MAJA DE PLAGAS (plagas, además de legal y ambiental). Normalmente, un proceso de plagas / MAJA incluiría la consideración de los siguientes ejemplos:

Los Temas Considerados en una Plaga / la revisión:

Política, incluyendo cambios en las siguientes elecciones para el gobierno, las políticas financieras y económicas, la legislación, las regulaciones de salud y seguridad, derecho laboral y derecho / reglamentos europeos.

Los cambios económicos, tales como datos de marketing, las predicciones para el crecimiento económico, los niveles / empleo de la ONU, las condiciones en el hogar, la zona euro, los mercados mundiales y las políticas bancarias.

Las tendencias sociales, incluyendo una población que envejece, los cambios en el comportamiento del cliente, el impacto de la web, los movimientos sociales y el cambio de las normas sociales.

Tendencias tecnológicas, incluyendo el gasto del gobierno en la investigación, los nuevos descubrimientos y desarrollos, la velocidad de

transferencia de tecnología, el impacto de los cambios en la tecnología de la información.

Cuestiones legales, incluyendo cambios en la ley para el empleo, responsabilidad civil, medio ambiente, salud y seguridad y las horas de trabajo.

Las cuestiones ambientales y el cambio de la opinión pública en relación con el cambio climático, las nuevas fuentes de energía y los grupos de presión.

Definir el propósito de su análisis PEST. ¿Qué quiere saber? ¿Qué plazo abarcará el análisis? Recuerde que cuanto más se intenta mirar hacia el futuro la menos precisa será.

Una vez que confirme los términos de referencia, seleccionar un grupo de 6-8 personas de personal superior, media y de primera línea. Los elegidos deben tener un buen conocimiento de la organización y el sector empresarial que opera en y ser capaz de pensamiento estratégico.

Debido a que el grupo contendrá los mandos medios y altos que debe protegerse de una o dos personalidades poderosas secuestro de la reunión. Si usted piensa que su posición podría inhibir sus acciones nombren un facilitador externo para ejecutar el programa - e informarles plenamente.

Para evitar distracciones celebrar la reunión fuera del trabajo. Informar al grupo sobre el propósito del ejercicio y proporcionar una lista de las partidas que pueden utilizar como indicaciones. Proporcionar a todos con un suministro de post-it en la que grabar sus ideas. En esta etapa de suspender la evaluación crítica de la mera sugerencia daftest. Utilice los Post-it notas y sus propias notas a compilar una lista completa de las ideas.

Cuando la lista se ha finalizado evaluar cada idea según los siguientes criterios. ¿Qué tan probable es que suceda? ¿Qué impacto tendrá en la organización si sucede? ¿Qué estrategias y / o recursos se requieren para

minimizar el daño o maximizar beneficios debe producirse el evento?
(McGrath B. B., 2013, pág. 66)

2.3.4.9 El Modelo de Planeamiento de Escenarios

La planificación de escenarios es tan antiguo como la humanidad. Se trata de pedir el '¿Qué pasaría si?' pregunta. Por supuesto, nadie puede predecir el futuro, pero eso no ha impedido que la gente tratando.

El cambio no avanza en una buena línea recta. Se produce a trompicones. Eso significa que es imposible extrapolar lo que el futuro se parecerá en base a lo que pasó hoy. En un intento de conseguir una manija en los futuros administradores pueden utilizar los datos cuantitativos (hechos, figuras, las previsiones), los datos cualitativos (opiniones de la gente sobre lo que va a pasar) o una combinación de ambos. La mayoría de los comentaristas recomiendan que las previsiones utilicen una combinación de datos cuantitativos y cualitativos, y que se utilice un proceso similar.

Escenario de proceso de planificación

Decidir sobre un horizonte de tiempo para plan:

- Identificar los temas clave y las variables que tendrán la mayor influencia en la empresa.
- Acordar un conjunto de supuestos básicos que se utilizará en todos los escenarios.
- Desarrollar escenarios alternativos para todas las variables clave y posibles eventos.
- Enumerar todas las combinaciones de las variables clave.
- Rechazar escenarios que son inverosímiles.
- Redactar cada uno de los escenarios restantes en una sola cara del papel.

Reunir a un pequeño grupo de personas a considerar lo que podría suceder en el futuro. No es una mala idea para incluir algunas de piedra / aficionados a la ciencia juegos en el grupo.

La planificación de escenarios es un negocio requiere mucho tiempo; Por lo tanto, centrarse en las cuestiones clave que son cruciales para su equipo / organización.

Tome cada tema y seguir el proceso descrito en la página de la teoría, pero como lo hacen todos los buenos jugadores de ajedrez hacen y no gastar tiempo buscando en todos los escenarios posibles para cada número. En lugar de concentrarse en el 20% que tendrá el impacto más significativo en usted / su organización en caso de que suceda.

Ahora que tiene un número manejable de escenarios para trabajar con evaluar cada una totalmente. Use una mezcla de datos cuantitativos y cualitativos en el análisis y previsiones.

Recuerde que un evento muy poco probable, si se producen, puede acabar hacia fuera. Debe protegerse de tales peligros. Coches de Toyota sufrieron una gran pérdida en la producción tras el terremoto y el tsunami en 2010. Toyota había planeado para los terremotos, pero no para los efectos de un tsunami. (McGrath B. B., 2013, pág. 67)

2.3.5 Modelo McKinsey 7S

McKinsey modelo 7s, es una herramienta que analiza el diseño organizativo de la empresa mirando a 7 elementos internos clave: estrategia, estructura, sistemas, valores compartidos, el estilo, el personal y habilidades, con el fin de identificar si están alineados con eficacia y permitir organización para lograr sus objetivos.

McKinsey modelo 7s fue desarrollado en 1980 por consultores de McKinsey Tom Peters, Robert Waterman y Julien Philips con una ayuda de Richard

Páscale y Anthony G. Athos. Desde la introducción, el modelo ha sido ampliamente utilizado por académicos y profesionales y sigue siendo una de las herramientas más populares de planificación estratégica. Se trató de presentar un énfasis en los recursos humanos (Soft S), en lugar de los tradicionales elementos tangibles de producción masiva del capital, infraestructura y equipamiento, como una clave para un mayor rendimiento de la organización. El objetivo del modelo era mostrar cómo 7 elementos de la empresa: estructura, estrategia, habilidades, personal, estilo, sistemas, y los valores compartidos, se pueden alinear juntos para lograr la eficacia en una empresa. El punto clave de este modelo es que todas las siete áreas están interconectadas y un cambio en un área requiere un cambio en el resto de una empresa para que funcione con eficacia.

Los aspectos de gestión y organización han cambiado a lo largo de los años y también lo han hecho las organizaciones. Según el conocido estudio de (Toffler, 1980), tres tipos de sociedades -basadas en el concepto de olas; Cada ola empuja a los mayores Aparte de ellos- han evolucionado a través de la primera, segunda y tercera olas como agricultura, industrial y de la información.

La primera ola es la sociedad después de la revolución agraria que se caracteriza por el recinto de terrenos comunes y la introducción de algunas innovaciones tecnológicas como el sembrador. Las concepciones de esta era condujeron al desarrollo de la especialización en el empleo, estructuras políticas complejas, Sesiones, arquitectura y el surgimiento de la industria y el comercio. La segunda ola es la sociedad durante la Revolución Industrial que se caracterizó por la producción en masa, la distribución, el consumo, la educación, la recreación y la destrucción, que combina Cosas con estandarización, centralización, concentración y sincronización(Batko, 217)

La estructura de la organización era la burocracia. La tercera ola es la sociedad postindustrial caracterizada por el conocimiento accionable como recurso primario, la de masificación, diversidad, producciones basadas en el conocimiento y cambio no lineal. La estructura de organización es

androcracia. Basándose en estos desarrollos, las organizaciones han evolucionado en varios tipos a través de las edades. Con el siglo 21, se ha reconocido que los nuevos aspectos sociales y técnicos, sistemas de trabajo, estructuras organizativas, prácticas de gestión, competencias y habilidades son necesarias. Algunos autores (Anderson, 2012); (Rifkin, 2011) lo definen nueva era como "Tercera Revolución Industrial" y la explica como "la industrialización de la Era de la Información". Se puede decir que es la edad de la colaboración; El moderno la empresa ya es una ciberfactoria con el uso de la robótica, Internet de las cosas y alta automatización (Czarniawska, Cómo Agencias de Noticias Produce News , 2011) y una alta colaboración es muy importante para las organizaciones y personas que trabajan para ellos.

Rifkin aborda la energía renovable mencionando su uso sostenible y subraya Que esta energía será uno de los principales elementos de poder para cambiar el entendimiento del mundo (Rifkin, 2011). Además, Rifkin (en línea, párrafos 36-37) también explicación y la fuerza de trabajo del futuro al mencionar algunos aspectos importantes:

Nueva mano de obra de alta tecnología de la tercera revolución industrial necesitará en tecnologías de energía renovable, construcción verde, informática y nanotecnología, química sostenible, desarrollo de células de combustible, transporte híbrido eléctrico y de hidrógeno y cientos de otros campos técnicos. Los empresarios y gerentes tendrán que ser educados para tomar ventajas de los modelos de negocio de vanguardia, incluyendo la distribución estrategias de investigación y desarrollo, comercio de código abierto y de red, contratos de ahorro compartido, acuerdos sostenibles de bajo logística y gestión de la cadena de suministro".

Las entidades cambian de un enfoque centralizado de empresas a distribuir redes de pequeñas y medianas empresas. Klaus Schwab (2016), utilizando el término de Cuarta Revolución Industrial, explicó conceptos futuros sobre los temas de la supercomputación móvil, auto-conducción de automóviles,

genetico edición y muchos otros, definiéndolos con algunas megatendencias (físicas, digitales y biológicas).

Estos acontecimientos afectarán a las economías, organizaciones, gobiernos, sociedades y los individuos. (Schwab, 2016), también enfatiza que la velocidad, amplitud y profundidad y el efecto holístico de la Cuarta Revolución Industrial es una forma más diferente que las otras revoluciones industriales. No es forro; Cambiará muchos paradigmas y recrearlos reuniendo algunos de ellos juntos y necesita ser considerado holística con países, empresas, sectores y más. Menciona que la nueva era la "era de la colaboración", por lo que estas instituciones deberían colaborar para hacer los cambios necesarios. Los desarrollos en robótica avanzada, impresión 3D, economía circular, internet de cosas (IoT), economía compartida, inteligencia artificial, la innovación, los enfoques humanísticos y muchos más, va a dar una nueva forma al mundo.

De esta manera, necesitamos entender nuevos conceptos y economía de la organización sistemas y deben renovarse de acuerdo con estos desarrollos. Máquinas se utilizará aún más en hacer negocios y así, no "correr contra la máquina" pero la comprensión de la "raza con la máquina" debe ser complementaria. En breve, las personas y las máquinas deben ser compañeros de equipo. Los desarrollos basados en datos ayudan a las mercancías para ser mejor producido, y esto conduce a aumentar la productividad de los activos. Organizaciones colaborar con diferentes socios y aprender de ellos aún más y así sucesivamente.

Así, con todo esto, se puede decir que los niveles de habilidad y los estilos de gestión podrían ser muy diferente de ahora; Más ágil, sostenible, colaborativo, humanista, flexible, tecnológico, creativo, innovador, etc. (Batko, 217)

En este estudio, se pretende prescribir a las organizaciones del futuro mediante un replanteamiento modelo 7S de McKinsey. Es un modelo de gestión desarrollado por (Robertson, 2007) (Waterman, Jr, Peter, & Phillips,

1980), utilizados con mayor frecuencia como herramienta de análisis para evaluar y monitorear los cambios en la situación interna de una organización. Mediante el uso este modelo, se pretende comprender a las organizaciones en el futuro con elementos internos y los cambios externos que les afectarían al borde de la nueva era. En este marco, basado en el pensamiento futuro y los nuevos conceptos, "las organizaciones futuras "se prescribe en algunos temas y además, las proposiciones se presentan sobre algunos conceptos.

Algunos de ellos son modelo de organización líquida, morphing, orga-ambidestro de la nizational, los papeles (el personal que trabaja para no trabajos pero para los papeles múltiples), ciborización, holocracia.

Introducido en la edición de junio de 1980 del *Business Horizons*, en un artículo titulado "Estructura No es la Organización "por Thomas J. Peters, Robert H. (Waterman, Jr, Peter, & Phillips, 1980), el Modelo 7S de McKinsey mapea una constelación de factores interrelacionados que influyen la capacidad de una organización para cambiar en siete elementos. Sugiere que progreso en un elemento de la organización será difícil sin trabajar en los otros. El modelo se ha utilizado como una herramienta importante para entender lo complejo de las entidades y proporciona una comprensión profunda de esa estructura por sí sola no se refieren a toda la organización. Los 7S son (que se pueden ver en la Figura 1); elementos duros de la estructura, estrategia, sistemas y elementos suaves que de habilidades, estilo, personal y valores compartidos.

Como los autores y explicaron (Waterman, Jr, Peter, & Phillips, 1980), los elementos son interconectados, tienen efectos entre sí y no siguen una jerarquía o un grado de importancia la estrategia es el plan diseñado para mantener ventaja sobre la competencia; estructura tiene que ver con la forma de la entidad, los sistemas son las actividades deben realizarse en los diferentes procesos y procedimientos diarios los miembros del personal se comprometen a "hacer el trabajo".

Valores compartidos "Objetivos súper ordenados" cuando el modelo fue desarrollado por primera vez- son los valores de las instituciones que se pueden evidenciar en la cultura corporativa y la ética de trabajo general; es el estilo de liderazgo adoptado para influenciar en sus empleados y fortalecer sus capacidades, habilidades y competencias de los que trabajan para la compañía, estos son elementos suaves; más difíciles de describir, menos tangible y más influenciado por la cultura.

(Peters, Una breve historia de 7S (7S de McKinsey) Modelo, 2011), también explica que ahora, en la nueva era, " Duro es suave, suave es difícil. Los planes y los números suelen ser "suaves" y la gente (personal) y compartida los valores (cultura corporativa) y las competencias (competencias básicas) que son verdaderamente la base sobre la que se construye la empresa adaptativa y duradera". Ilustra las características paradójicas de los elementos Hard Ss y Soft Ss

Las competencias de las personas se diferencian y cambian constantemente (Dahlgaard & Park, 2013) (Hamm, 2015), párrafo explica que "la tradicionales están disponibles y cubren un pequeño porcentaje de lo que se necesita para ser "excelente" como una empresa. Actualmente, la mano de obra está cambiando dentro de las organizaciones. La era de la digitalización y otros desarrollos trajo algunos efectos graves sobre los empleados y los clientes porque se debe romper paradigmas un las nuevas formas de ejecutar las tareas y la adquisición de pedidos, las expectativas de los clientes son más especializadas hoy en día.

Los elementos que forman parte de este modelo son la dimensión forzante del negocio (un ejemplo es la innovación del usuario), debido al constante cambio globalizado del medio, lo que demanda la economía, la gente también elige las organizaciones con las que quieren trabajar. Las organizaciones tendrán la oportunidad de usar "nubes humanas" para elegir sus futuros empleados (Batko, 217)

Rethinking del Modelo 7s de Mckinsey para Organizaciones en el Futuro

La metodología de este estudio se basa en repensar el modelo 7S de McKinsey para la comprensión futura de las organizaciones. En función de la explicación anterior, el modelo incluye siete elementos que interactúan entre sí. Mencionar que “dura es suave, suave es duro” en esta nueva era, en este estudio, cada elemento se explica de acuerdo a la realidad de la unidad de análisis del sector cacaotero.

A la estrategia como un elemento blando y se conceptualiza mediante tácticas y maniobras, estrategias emergentes, flexibilidad estratégica, estrategia de ventaja transitoria etc. El personal, otro ejemplo, es conceptualizado por habilidades en forma de roles en las organizaciones tecnófila.

Elementos Suaves

2.3.5.1 (Soft Ss)

Como explicó recientemente (Peters, 2011), la estrategia, la estructura y los sistemas son los elementos blandos del modelo. En este estudio, se considera para explicar estos elementos en esta categoría los recursos que posean las organizaciones, en la actualidad las negociaciones, han tenido cambios de la misma manera que las entidades. En primer lugar, se identifica cada elemento que se explican algunos conceptos nuevos y, por último, se introducen proposiciones para cada concepto.

En el modelo, la estrategia tiene la concepción de el plan ideado para mantener y generar una ventaja competitiva sobre la competencia. La atención se centra en 'la construcción de ventaja competitiva sostenible sobre la competencia'.

Estrategia ha sido visto como un elemento duro y el mundo Ness Busi- era (y sigue siendo) se centró en la construcción de ventaja competitiva sostenible

mediante la creación de una sólida posición entre los rivales y defenderla durante períodos prolongados de tiempo (McGrath R. , 2013, págs. 64-70).

(Lippitt, 2007, págs. 54-57) Subrayó el supuesto de que 'la ejecución, no habilidad, brinda una preeminencia competitiva exclusiva'. Ejecución de la estrategia que tiene como objetivo una ventaja competitiva sigue siendo muy importante para las empresas, pero las empresas necesitan entender las nuevas reglas de esta nueva era. En el mundo actual, los competidores y los clientes son muy impredecibles y amorfa ((McGrath R. , 2013, págs. 64-70), de alta velocidad contextos competitivos se están convirtiendo rápidamente en la norma (Leavy, 2014)

En las industrias híper-cambiar la efectuada por la globalización y la revolución digital, ventajas competitivas a menudo se evapora en un año. Por lo tanto, si las empresas quieren mantenerse a la vanguardia, que necesitan para empezar constantemente nuevas iniciativas estratégicas, la construcción y la explotación de muchas ventajas competitivas transitoria a la vez (McGrath R. , 2013, págs. 64-70).

De esta manera, en primer lugar, es esencial para definir la 'ventaja transitoria', la misma que es una estrategia que da prioridad a la innovación rápida para construir un gasoducto de ventajas competitivas en el entorno empresarial requiere la capacidad de navegar a través de ondas de oportunidades de vida corta.

2.3.5.2 Estructura

La estructura es la forma en que una organización está estructurada y quién informa a quién. Divide las tareas y luego proporciona coordinación, intercambia la especialización y la integración(Waterman, Jr, Peter, & Phillips, 1980). Hay varios tipos de estructuras, tales como funcional, matriz, adhocrática, etc. Una jerarquía tradicional no siempre es la estructura más eficaz; diferentes organizaciones tienen diferentes tipos de estructura y estas estructuras diferentes afectan la forma en que realizan (Mintzberg H. , 1980)

identifica cinco estructura principal éxito de organización, de la máquina (la burocracia), profesional, divisional (diversificada) y la (adhocracia), los efectos de la estructura de las prácticas de la organización, tales como la estandarización de los procesos de trabajo, la centralización / descentralización, el tamaño, etc., de acuerdo a la variedad de atributos que son los nuevos determinantes que se deben considerar dentro de las organización.

También hay un nuevo concepto que se llama 'holacracy'. Se define como un sistema de dirección de la institución en la que los directivos y la toma de decisiones se distribuyen a lo largo de un holarquía de equipos auto-organizados en lugar de ser conferida a una jerarquía agente hombre (Rud, 2009).

Como (Robertson, 2007) explica, holacracy alinea la estructura explícita de una organización con su forma natural más orgánico, en sustitución de la jerarquía artificial con un “holarquía” fractal de equipos auto-organizados (“círculos”). Un “círculo” en holacracy es un equipo de auto-organización. Cada equipo tiene una finalidad (meta), y la autoridad para definir y asignar sus propias funciones y responsabilidades.

Cada círculo es un holón todo -a entidad de auto-organización en su propia derecha, y una parte de un círculo más grande. Cada uno de ellos se conecta a otra de sus sub-círculos a través de un doble enlace, donde se designa a un miembro de cada ambiente para sentarse en el otro, creando un flujo bidireccional de información y bucles de retroalimentación rápida. Cada uno se gobierna mediante el descubrimiento de los papeles necesarios para alcanzar la finalidad del grupo y repartir las asignaciones para cubrirlos(Robertson, 2007)

Hay otro concepto que debe ser mencionado. Se 'morphing', que significa transformación en curso continuo. Morphing se utiliza sobre todo para las prácticas manejar el cambio. En general, se menciona en curso cambios de

toda la organización; por ejemplo, los cambios de estrategias, estructura y procesos de organización etc.

Morphing abarca fluidez y el cambio continuo en lugar de estabilidad y certeza. En él se explica el cambio total rápido, transparente y más o menos de las organizaciones que son en su mayoría en las industrias de alta velocidad tratar de regenerar su ventaja competitiva en condiciones hipercompetencia (Marshak, 2004, págs. 71-87).

Como se explicó anteriormente, la estrategia ventaja transitoria ayuda a la organización para ganar la competencia por un corto período de tiempo, esto significa que morphing podría ser un proceso de cambio estructural interno 1 para adaptarse a estos movimientos estratégicos y flexibilidad.

El modelo de organización líquido es otro concepto que podría ser mencionado como una práctica estructural. La licuefacción de una organización significa perturbar los supuestos de la era industrial que circulan por el cual las estructuras rígidas están diseñadas y pasar a hacer que sea adaptable, dinámica y anti-frágil. Sobre la base de una gestión simple y principios La colaboración abiertos, el modelo de organización líquido es plana, meritocrática y de valor impulsada, lo que permite comportamiento estigmergético y la eficacia “orgánico” (Verzera, 2014)

Las características lo definen como un sistema de rendimientos medidos mientras estigmergético comportamiento significa una colaboración eficaz entre los miembros y las partes de la organización. En su conjunto, el trabajo colaborativo, la transparencia, la perspectiva lean, poder de decisión se concentra, agilidad, etc., son las características básicas de la organización líquido. Las nuevas organizaciones que podrían ser llamados como terreno “cambiadores de juego” en estos conceptos.

Estas entidades llevan cambios estructurales y nuevas estructuras organizativas; y las nuevas prácticas que cambian la dinámica del mundo empresarial, el mismo que se relaciona con nuevos términos como

cyborganization que es un término que describe el concepto de una forma futura de la organización, en forma de coordinación tecnología mediada, la informática social y algoritmos de organización (Kaminski, 2014).

Con las nuevas tecnologías que surgen y las redes de colaboración de los medios y el conocimiento, se puede suponer que la vida cotidiana y el trabajo van a cambiar drásticamente en las próximas décadas, que nunca se ha visto antes. Las organizaciones, básicamente, pueden llegar a ser hechos anti-estructurales que reflejan como cyborganizations serán parte importante de las organizaciones.

En segundo lugar máquina edad que ha sido definida como una nueva era que hace que las personas y las máquinas de software impulsado por sustitutos, en lugar de complementos. Se argumenta que traerá oportunidades basadas en la tecnología y los desafíos que transformarán la economía en la nueva era y requerirá seres-humanos para aprender 'carrera con el máquinas (Brynjolfsson & McAfee, 2014)

En términos de paradigma de organización, la teoría del caos se refiere a un subconjunto de caos incorpora principio de la mecánica cuántica y los presenta en un entorno complejo sistema. Sobre la base de esta teoría, las organizaciones se enfrentan con la disposición en el caos como una parte inevitable del medio ambiente (Ozbebek Tunc y Turan, 2013).

En tal ambiente, posiblemente, en el futuro, estructura de la organización fractal puede ayudar a las empresas a sobrevivir debido a que este tipo de organización ofrece abierta, auto-organizada, reconfigurable, no lineal, auto-contenido y la estructura adquirida. Se discute sobre el sentido de la autoridad y la jerarquía. Desde este aspecto, que muestra similitud con la organización holacratic. Esta estructura es auto-similar, demasiado irregular, orientado a los objetivos, de forma dinámica reestructurado y adecuado para un entorno turbulento (Ryu & Jung, 2004)

2.3.5.3 Sistemas

Los sistemas son actividades diarias formales e informales y los procedimientos que los funcionarios se dedican a hacer el trabajo. Los sistemas financieros, sistemas de promoción y recompensa, sistemas de contrato y de información son algunos ejemplos de los sistemas internos.

A través de estos sistemas de organización, todos los procesos, movimientos de información y las diligencias principales se llevan a cabo (Dahlgaard & Park, 2013) Los sistemas de manera reflejan el estado de una organización es muy importante para mejorar la eficacia de la organización.

Obtener Resultados enfoque (GTD) se centra en management flujo de trabajo y el tiempo, el mismo que se basa en la idea de trasladar las tareas y proyectos previstos fuera de la mente mediante la grabación de forma externa y luego dividiéndolos en elementos de trabajo viables, que permite enfocar la atención en la adopción de medidas en las tareas (Allen, 2001).

GTD enfoque puede ayudar al personal y las organizaciones simplificar las tareas, organizarlas y participar en. Esto puede aumentar la eficiencia y reducir el desperdicio de tiempo. Estos son muy importantes para todo tipo de organizaciones.

La toma de decisiones integrativa (IDM) se define como un proceso de toma de decisiones en el que un saldo individual tensiones entre las variables opuestas, de ello se deduce un proceso de cuatro pasos. El primer paso (prominencia) busca definir los aspectos relevantes de un problema. El segundo paso (causalidad) busca determinar las relaciones entre las partes relacionadas y aparentemente sin relación del problema. El tercer paso (arquitectura) implica la creación de un modelo que describe las relaciones definidas en los previos dos pasos. El cuarto paso (resolución) describe la decisión y la forma en que se alcanzó (Diccionario de Negocios).

Todos los grupos de individuos u organizaciones hacen las cosas a través de una "multitud de Dom". La inteligencia colectiva (CI) se define como grupos de individuos que hacen las cosas colectivamente que parecen inteligentes.

CI se refiere a cualquier persona en un grupo grande que opta por hacer una actividad, sin ser asignada por alguien en una posición de autoridad (Malone, Laubacher, & Chrysanthos, 2010, págs. 21-22). Plataformas de colaboración permite a las entidades enlazarse y regir a los individuos y la información, en cualquier lugar, en cualquier momento y en cualquier dispositivo, más datos significan más información potencial que se puede obtener de cualquier cosa.

Esto puede conducir a una mejor toma de decisiones, ser capaz de filtrar la información y darle sentido es crucial (Morgan, 2014). Por lo tanto, se puede decir que el conocimiento y la recopilación de información son esenciales para las personas y organizaciones tanto más, sobre todo para la fabricación de nuevas innovaciones, y CI ayuda a reunir a las personas para estos fines.

(Blackmore, 2009), La Internet de las cosas está ayudando a crear las grandes cantidades de datos grandes. Los dispositivos serán capaces de "hablar" entre sí y con la gente en su propia sin intervención humana o activación. Esto tiene el potencial de hacer la vida y lugares de trabajo ayudan a las personas más fáciles y más ágiles, así como para entender mejor a sí mismos acerca de cómo funcionan, y cómo viven (Morgan, 2014).

Los desarrollos actuales de la Internet de los objetos (IO) puede ser una forma de Temes de intercambio entre máquinas y esto puede formar de nuevo la mayoría de las industrias, cambiando la forma de hacer las actividades diarias y los procedimientos formales e informales.

La inteligencia artificial (AI) es un campo de la ciencia y la ingeniería se ocupa de la comprensión computacional de lo que se llama 'comportamiento

inteligente' y con la creación de artefactos que exhiben tal comportamiento (Shapiro, 1992),

Se define como el estudio y diseño de “agentes inteligentes (máquinas)”, que se refiere al sistema que percibe su entorno y lleva a cabo acciones que maximicen sus posibilidades de impuesto. Al promete reemplazar algunos trabajos humanos, liberar a las personas de otras actividades mediante la automatización de la fabricación y el transporte, auto-modificable, auto-escritura, y el software que alivia los programadores de la pesada tarea de specifying toda la funcionalidad de un programa de aprendizaje. IA puede ver las relaciones en cuerpos enormes o diversos de datos que un ser humano no podía (Rajan, 2011)

Otro concepto que está interesada en este capítulo es la biomimética. Fue utilizado por primera vez por (Benyus, 1997)) y se define como “una aproximación a la innovación centrado en generar soluciones a los problemáticas del hombre a través de la emulación de patrones y estrategias probadas con el tiempo de la naturaleza por el Instituto de Biomimética” (Eleafitense, 2017) . Pudiendo resumirse como el proceso inspirador de la naturaleza.

Empresas inspiran de la naturaleza relacionadas con la innovación, la estructura, las estrategias, modelos de negocio, etc., puede ser evaluado que esta inspiración es un desafío sistémico debido a su efecto holístico a la totalidad. Si una empresa de diseño de todas las actividades, funciones, competencias, bienes y servicios sobre la base de vista biomimética, se menciona que la organización es sistemáticamente biomimético y así adaptarse al medio ambiente como un ecosistema. Pueden llegar a problemas de organización por considerar el medio para lograr respuestas idóneas. Por ejemplo, se pueden modelar una especie de ave en la producción de nuevo avión o un subsistema de hormiga en la organización del trabajo en equipo.

Las habilidades son las habilidades reales y las competencias de los empleados que trabajan para la empresa. Son las capacidades distintivas que poseen los individuos, los grupos y la organización en su conjunto. La variable de habilidades puede ser referida como las competencias básicas de una organización. Es un componente imprescindible que da prerrogativa competitivas de las instituciones (Dahlgard & Park, 2013)

Comportamiento intraprenurial (IB) se refiere al comportamiento voluntario de los empleados y es un proceso de “abajo hacia arriba” en relación con los comportamientos espontáneos de los empleados individuales que se dirige a la percepción de oportunidades, la generación de ideas, la creación de nuevos productos, así como la desarrollo de nuevas líneas de negocio. IB es un comportamiento en funciones extra que es auto-iniciado y se refleja en los individuos de peligro, al innovar y ser proactivos (Antoncic & Zorn, 2004); De Jong et al 2011).

(Shirky, John ., & Sons, Inc, 2010) Sostiene que las personas están aprendiendo cómo utilizar el tiempo libre más distracción definitivamente por actos creativos en lugar de los de consumo, en particular con la llegada de las herramientas en línea que permiten nuevas formas de colaboración. La gente utiliza las herramientas en línea, tales como plataformas y herramientas de medios sociales y crear algo colectivamente.

Excedente cognitivo (CS) se define como el tiempo libre de ciudadanía educada del mundo como un gregate Ag (Shirky, John ., & Sons, Inc, 2010). Excedente cognitivo enmarca la abundancia de tiempo libre como un recurso colectivo que la sociedad puede ser capaz de utilizar de manera más eficaz (Tomlinson & Silberman, 2012).

Habilidades en forma de T como se explica (Hansen M. , 2010) es una metáfora utilizada en la contratación para describir las capacidades de las personas en la fuerza laboral que representa como un método para evaluar hojas de vida para construir equipos de trabajo interdisciplinarios para los

procesos creativos. T- personas en forma tienen dos tipos de características: el trazo vertical de la “T” es una profundidad de habilidad que les permite contribuir al proceso creativo que puede ser de cualquier número de diferentes campos tales como el diseño industrial, arquitectura, social ciencia, etc. el trazo horizontal de la “T” es la disposición para la colaboración en todas las disciplinas que se compone de dos cosas:

- La empatía que permite a las personas imaginar el problema desde otro punto de vista; y
- El entusiasmo acerca de otras disciplinas de las personas, hasta el punto de que estas personas pueden realmente empezar a practicar las disciplinas (Hansen M. , 2010)

2.3.5.4 Personal

El personal son los empleados de una organización y sus capacidades generales. El personal es el activo fundamental de una organización, se trata de un “sine qua non”, una necesidad. La fuerza de trabajo está cambiando, nuevos comportamientos de los empleados que entran organizaciones están desafiando la idea convencional de cómo funcionan los empleados y lo que esperan de una organización. Un nuevo lugar de trabajo generacional significa nuevos comportamientos, enfoques, actitudes y expectativas sobre el trabajo y el lugar de trabajo. La movilidad permite a los empleados a mantenerse conectados y trabajando incluso cuando están en movimiento. Organizaciones, grandes y pequeñas, pueden estar constituidos por equipos internacionales. Las organizaciones también pueden desarrollar una presencia en cualquier parte del mundo y trabajar sin límites (Morgan, 2014)

En resumen, el futuro empleado quiere trabajar para una organización que cree e invierte en el sostenimiento y el progreso de la sociedad, la responsabilidad social corporativa, la salud y el bienestar, felicidad de los empleados, opciones éticas, y en hacer del mundo un lugar mejor (Morgan, 2014)

Función en una organización significa una actividad específica que la organización está contando, por ejemplo, crear y mantener un plan de lanzamiento del proyecto es el papel de un jefe de proyecto. Cada vez que se define un nuevo papel, que se asigna a un miembro de la organización para llenar y ejecutar, esto da formalmente que el control de usuario para ejecutar lo necesario y poner en práctica las responsabilidades del papel, dentro de los límites definidos. También se da a los demás en la empresa de la expectativa razonable de que pueden pedir a la persona para tener en cuenta ninguna de las responsabilidades explícitas de cada función.

En holacracy (explicado anteriormente), el título de un papel se convierte en secundario, el papel es la lista de las responsabilidades explícitas, con las responsabilidades detallados utilizados en holacracy, cualquier función dada puede tener docenas de rendición de cuentas, y cualquier individuo dado puede llenar múltiples funciones (Robertson, 2007)

Tecnofilia es un término que se refiere al entusiasmo hacia la tecnología con su adopción recompensado y bien informado (Ronit, 2011). Puede reflejar como tecno-creatividad del personal y, con las actividades del personal impulsado por organizaciones puede llegar a ser tecno-creativa y cambiar los parámetros y la dinámica de algunas industrias.

Trabajadores de cuello verde pueden ser definidos como los trabajadores que tienen interés, experiencia y conocimientos en temas ambientales y las prácticas dentro de las organizaciones y se emplean principalmente por estas razones. Un trabajador de cuello verde es un análisis medioambientalista, alguien que debe cumplir con las asignaciones que incluyen la protección del medio ambiente, el fomento de las prácticas de trabajo sostenibles, y el aumento de la conciencia ambiental entre los compañeros de trabajo.

Ellos abogan por el medio ambiente dentro de sus organizaciones y son conscientes de que la organización actúa de una manera socialmente

responsable con respecto a las cuestiones ambientales (Harvey & Bosco, 2010)

2.3.5.5 *Estilo*

El estilo es el estilo de liderazgo adoptado. Se refiere a las cuestiones de cómo el gerente debe comportarse en el logro de los objetivos organizacionales. También se considera que incluye el estilo cultural de una organización. Gran parte de las entidades tienen su propia cultura específica y estilo de gestión. El estilo cultura incluye los valores dominantes, creencias, normas, y las tradiciones que están relativamente soportando características que impregnan la vida organizacional

(Dahlgaard & Park, 2013) (Morgan, 2014, pág. 91) explica que los futuros directivos tiene que “ser un líder, seguir de frente, entender la tecnología, tienen que dar el ejemplo, abrazar la vulnerabilidad, creer en el intercambio y la inteligencia colectiva, ser un iniciador de fuego, la práctica de reconocimiento en tiempo real y la retroalimentación, ser conscientes de los límites personales y adaptarse al futuro empleado”. Para ser un fuego de arranque significa desafiar las ideas convencionales sobre la gestión y el trabajo no sólo llevar las cosas a su valor nominal. Un fuego-motor de arranque debe ser curioso zanja de la plantilla y la fórmula de gestión. Predicar con el ejemplo significa ser un modelo a seguir para los demás en todos los actos.

La transparencia, la libertad con la rendición de cuentas, orientación y apoyo, comunicación y el enfoque a largo plazo son muy importantes para estas organizaciones. Ellos deben reflejar los valores, contratar a las personas adecuadas y entender que los empleados tienen sus propias vidas (Morgan, 2014) Concepto 'para el autocontrol' puede reflejar para estas organizaciones.

2.3.5.6 *Valores compartidos*

Valores compartidos -llamado “metas superior” cuando el modelo fue primero desarrollado- son los valores centrales de una empresa que se evidencia en la cultura corporativa y la ética de trabajo general. Este elemento es considerado como el centro de interconexión de todas las otras variables y se refiere a los conceptos de orientación, sentido o el propósito de la existencia organizaciones que son compartidos entre todos los elementos de la entidad (Dahlgaard-Park, Seven, & Framework, 2013, pág. 18) (Morgan, *The Future of Work*, 2014, pág. 18), explica que las organizaciones futuros se centrarán en la creación de un lugar de “querer” en vez de un lugar de “necesidad”, adaptarse al cambio rápido, innovar en cualquier lugar y en todo momento, el paso de utilidad para la prosperidad, y ser más plana. Se puede decir que las organizaciones futuro será más centrada en las personas, humanista, delgado, innovador, tecnológico y flexible.

2.3.5.7 Definición del agronegocio

El agronegocio de cacao amerita que las funciones relacionadas con la economía, lo que se produce y exporta, de origen agropecuario al natural o elaborado, donde las actividades se dan a nivel empresarial, entorno nacional e internacional (Hernández, 2002).

Los negocios de exportación están orientados a satisfacer las exigencias de los mercados externos, “no se trata de ofrecer lo que se pueda producir, sino ofrecer lo que el mercado desea comprar y la empresas están en condiciones de vender en términos competitivos” (Hernández, 2002, p. 115).

Este también se encuentra relacionado con la época moderna, prevaleciendo decisiones empresariales y ejecutivas en base a planeamientos estratégicos cuya característica principal es su mayor competitividad, la misma que contempla: Suficiente capacidad tecnológica, financiera, de gestión, con niveles de rendimientos y costos que permiten adecuados márgenes.

La innovación constante, la gestión comercial y financiera serán el sustento de su competitividad. La sostenibilidad se dará por la incorporación de pequeños agricultores en el proceso exportador (modernización agrícola con equidad). Son características relacionadas con esta definición “agronegocio”, que permiten tener una proyección integral a nivel microeconómico, sectorial y global, para el planeamiento, promoción y desarrollo de la agroproducción, que se lo puede traducir un “sistema de negocios integrados”.

Para esta investigación se toman las premisas de la escuela del diseño las que se complementan con la escuela de planificación, gestión y posicionamiento, dado que se ajustan más a las características de la investigación y al tema seleccionado, debido a que el enfoque de estas escuelas contempla un razonamiento deliberado y formal para que se elaboren estrategias que consideran de una manera metodológica la dinámica de los factores internos y externos, entre otras características.

Otro aspecto relevante para esta investigación es el análisis de las fuentes de ventajas competitivas y la importancia del clúster para plantear estrategias para el desarrollo agroexportador, siendo los cuatro factores mencionados por Porter (1990) -llamados “el póquer de ases de la ventaja competitiva”- la respuesta del porqué algunas entidades pueden competir y otras no.

La importancia del clúster radica en que es el motor de las exportaciones e imán de las inversiones. Cuando se lo direcciona hacia afuera simboliza una de las primordiales mecanismos de crecimiento y prosperidad a largo plazo.

Agroproducción está vinculada a la modernización de la agricultura y se debe a un sistema de negocios integrados, donde prima las decisiones empresariales en base a planeamientos estratégicos, cuya característica es una mayor competitividad.

2.3.5.8 La cultura organizacional

Según (Villegas, 2001) establece que al hablar de una cultura empresarial es referirse a un conjunto de valores, ideologías y convicciones, por lo que la cultura empresarial es de mucha importancia tanto para el desarrollo humano como para la evolución innovadora de las organizaciones, por lo que ha desarrollado crecimiento desde años anteriores, también ayudo la cultura empresarial a los grandes movimientos religiosos.

Según (Gómez & Mitchell, 2014), se ha demostrado establecer durante recursos públicos consignados a promover la ciencia, la tecnología, el emprendimiento y la innovación, mientras que en Ecuador por parte del Gobierno ha logrado innovar y establecer nuevos sistemas de desarrollo para el sector agropecuario, en especial con el sector dedicado al cacao por lo que Ecuador ya está posesionado a nivel internacional con mayor índice de ventas, según como lo determina (MAGAP, 2007):

La actualidad de la industria ecuatoriana y la ventaja de unir a los componentes de la cadena agro-productiva cacaotera.

- Alternativas en valor agregado.
- Visión del Gobierno en impulsar la industrialización del cacao.
- Denominación de origen.
- Situación del cadmio en Ecuador y medidas de mitigación.
- Prevención de metales pesados en plantaciones.

Las metas del MAGAP son reactivar al sector cacaotero del país, para lo cual el viceministro del MAGAP, en el evento del centro mundial del chocolate en el foro internacional, expuso a inversionistas de países como Estados Unidos, Canadá, Francia, Italia entre otros, sobre los beneficios que ofrece el gobierno para la inversión extranjera.

El MAGAP proyecta incrementar las exportaciones para el cierre del 2014 con 220 mil toneladas de cacao que equivalen a 700 millones de dólares. Lo incentivos que otorga el Estado se encuentran normados en el COPCI

(Código Orgánico de Producción Comercio e Inversión, en el orden tributario, en el artículo 24 del mismo. En los que se tiene incentivos fiscales que se establecen, reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el impuesto a la renta; deducciones adicionales para el cálculo del impuesto a la renta, como mecanismos para incentivar la mejora de productividad, innovación y para la producción eco-eficiente; facilidades de pago en tributos al comercio exterior; exonerando las tasas a la salida de divisas para las operaciones de financiamiento externo; exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años para toda inversión nueva; en, los sectores que contribuyan al cambio a la matriz energética, a la sustitución estratégica de importaciones, al fomento de las exportaciones, así como para el desarrollo rural de todo el país, zonas deprimidas en estas zonas se priorizará la nueva inversión otorgándole un beneficio fiscal mediante la deducción adicional del 100% del costo de contratación de nuevos trabajadores, por cinco años. (Villón, 2014)

Los nuevos parámetros innovadores que las empresas están usando para lograr ser mayor competitividad en el mercado ha establecido mayor importancia para el logro de las metas, por ello lo establece (Reynoso, 2005) que de esta manera el desarrollo de las ventajas competitiva y del éxito de los agronegocios de la gestión estratégica descansa o se establece acerca de observaciones económicas de las consecuencias de las violaciones axiomáticas al modelo de la competencia perfecta, de otro modo es decir de las causas que los mercados impiden que los mercados se equilibren en el largo plazo en el nivel de beneficios de competencia perfecta.

2.3.6 Teoría de crecimiento de desarrollo socioeconómico

Dentro de estas teorías se pretende identificar las estructuras y condiciones económicas, considerando lo siguiente:

- La naturaleza empírica ha aportado mucho con la economía mundial a partir de la década de los setenta.

También conocida como la naturaleza empírica pero trata más de la observación, llevando consigo una tendencia de amplitud no solo a la eficacia sino a la productividad, en la que influye un crecimiento de ingreso que separa a la población, a los países y se la reconoce como: ricos y pobres, países de mayor avance económico o normalmente conocidos como del primer mundo y los países tercermundistas que se los denomina como pobres.

- Otra relación se da con las limitaciones del modelo neoclásico, un estudio entre fuerzas de un sistema económico que generan un crecimiento de interacción y un efecto de retroalimentación.

A partir del trabajo de Solow-Swan (1956), las décadas de 1950 y 1960 vieron como la revolución neoclásica llegaba a la teoría del crecimiento económico, y esta disfrutaba de un renacimiento que sentó las bases metodológicas utilizadas no solo para la teoría del crecimiento sino también por todos los macroeconomistas modernos. El análisis neoclásico se completó con los trabajos de Cass (1965) y Koopmans (1965), que reintrodujeron el enfoque de la optimización intertemporal desarrollado por Ramsey (1928) para analizar el comportamiento de los consumidores en el modelo neoclásico.

En los años 70, se dio fin a la teoría del crecimiento económico debido a su poca importancia. Los macroeconomistas se centraron en indagaciones acerca del ciclo económico y otros elementos de corto plazo, incitados por la revolución metodológica de las expectativas racionales y el supuesto desengaño del hasta ese momento imperioso paradigma keynesiano.

La publicación en 1986 de la tesis doctoral de Paul Romer (escrita en 1983) y la consiguiente bendición de Robert Lucas (1988) hicieron renacer la teoría del crecimiento como campo de investigación activo. Los nuevos investigadores tuvieron como objetivo crucial la construcción de modelos en los que a diferencia de los modelos neoclásicos, la tasa de crecimiento a largo plazo fuera positiva sin la necesidad de suponer que alguna variable

del modelo crecía de forma exógena, de allí que a estas nuevas teorías se las denominan con el nombre de teorías de crecimiento endógeno.

2.3.6.1 Beneficios socioeconómicos

Beneficio es una técnica amplia que se utiliza en economía del bienestar aplicada, para revelar la deseabilidad social de llevar a cabo un determinado proyecto económico. El proyecto puede radicar en un acto de inversión (Peters & Waterman's, 1980, pág. 31).

Estos comprende el bienestar de todos los sujetos (Casares, 2002, pág. 47). Socioeconómico se entiende la capacidad económica y social de un individuo, una familia o un país en los que se distinguen tres escalones o niveles socioeconómicos: el bajo, el medio y el alto.

El bienestar es resultante de una serie de procesos relacionados con la integración y cohesión social, educación y cultura, capacidades de acceso al empleo, el estado de salud, o el acceso a la vivienda, la calidad del medio residencial y el entorno en general. (Michinel & Velázquez, 2012) Todo ello, bajo la referencia del principio de igualdad de oportunidades y de no discriminación por razón de sexo, raza o cultura, edad, lugar de residencia entre otras.

2.3.6.2 Bienestar Social

El concepto de bienestar social es complicado dado que implica innumerables factores. En principio se consideran cuestiones económicas y sociales (renta, atención sanitaria, cultura y ocio, etc.,) pero también inmateriales como sensaciones, situaciones y emociones humanas. Algunos autores como Veenhoven (1994,1998) discurre un mejor estilo de vida como un amplio concepto que abarca tres aspectos significativos, calidad del entorno en que vivimos, calidad de acción y disfrute subjetivo de la vida. (Valenciano, Fuentes, & Berino, 2015, pág. 11)

Calidad de vida y bienestar social son términos vinculados estrechamente, se inicia cuando las necesidades básicas se cubren con un mínimo de recursos. Se puede definir el bienestar social como el conjunto de factores que participa en la calidad de vida de las personas y que hacen que su exigencia posea aquellos elementos que dan lugar a la tranquilidad y satisfacción humana (Pena-Trapero, 2009)

A grandes rasgos, mientras que el Bienestar social se relaciona con los valores, el Estado de bienestar lo hace con las decisiones políticas, económicas y administrativas que afectan a los ciudadanos y se materializan en políticas sociales concretas que se implementan a través de herramientas o instrumentos como son los sistemas de protección social.

El bienestar social es un valor que establece como finalidad que todos los miembros de la sociedad deben disponer de los medios precisos para satisfacer aquellas demandas comúnmente aceptadas como necesidades humanas y sociales, es decir, son servicios de provisión y protección a los ciudadanos ante las diversas circunstancias potencialmente adversas. Este valor general, compartido en las sociedades contemporáneas, se fundamenta en el derecho de los ciudadanos y es una meta legítima que orienta la acción política y administrativa. El Bienestar Social como valor sostiene dos niveles de consenso:

- Todos los miembros de la sociedad deben tener medios suficientes para satisfacer determinadas necesidades sociales.

Entendiendo el bienestar como capacidad para el manejo colectivo de situaciones inminentes (vejez, enfermedad,..) los regímenes de bienestar aluden a la constelación de prácticas de asignación de recursos mercantiles, familiares y públicos variando en el grado y la manera en que lo generan.

Los tres agentes proveedores fundamentales que abastecen el bienestar son, como se ha mencionado anteriormente:

- La familia, unidad por el principio de reciprocidad.
- El mercado, basado en el intercambio.
- El Estado, bajo el principio de igualdad de derecho de los ciudadanos a unos niveles mínimos de bienestar, tratando de redistribuir allí donde existe desigualdad.

2.3.6.3 Necesidades humanas y el bienestar social

Existen diversos enfoques teóricos con relación a las necesidades humanas y el bienestar social. El estudio de estas categorías sociales ha sido una herramienta importante para el conocimiento y la interpretación social de la realidad. Sin embargo, es indispensable una teoría coherente que sustentan a los componentes primordiales en que se constituyen las necesidades humanas y el bienestar social, de tal suerte que la participación del Estado en esta materia sea congruente y apoye las acciones que se instrumentan para su atención.

Es importante señalar que, desde la esfera política, la idea de necesidades humanas en algunos casos ha sido utilizada como parte de la escalada política en la que se justifican programas o modelos de atención social dirigidos a los sectores más vulnerables de la población y, en otros, se retoma como parte de las críticas que se hacen —desde la oposición política— para confrontar posturas ideológicas, o bien para ganar espacios de poder.

Sin embargo, las necesidades han adquirido diversos significados y no basta con enmarcarlas como "los principales déficit" que se tienen en la vida social y que se manifiestan según la perspectiva económica en la carencia y escasez de recursos que limitan la obtención de los productos necesarios para el consumo.

Las necesidades también se expresan de otra manera que tienen que ver con la fe, la esperanza o los miedos que las personas viven en su

cotidianidad, como la necesidad de arraigo social, de pertenencia o de reconocimiento social.

Para Malinowski, la necesidad es entendida como "un sistema de condiciones, las cuales, en el organismo humano, en el contexto cultural y en sus mutuas relaciones en el ambiente, son necesarias y suficientes para la sobrevivencia de un grupo o individuo".

En este sentido, la necesidad se constituye en la "promotora" que motiva y moviliza a las personas a participar en la búsqueda de sus satisfactores básicos.

En el mundo capitalista, por ejemplo, las necesidades se han definido bajo una visión homogeneizadora a partir del diseño de modelos de atención que ofrecen "la misma respuesta para todos", por lo que "la escasez no es otra cosa que la identificación en el sistema de bienes de la desigualdad, de la estructura jerárquica, de la sociedad medida en términos económicos" (Krmptic, 1999: 20).

Por su parte, la economía ortodoxa ubica a las necesidades como meras preferencias, es decir, "la idea de necesidad no significa nada más que una preferencia compartida por muchas personas que persuaden al gobierno de que requiere de una atención especial" (Doyal-Gough, 1994: 34).

En este sentido, la objetividad de las necesidades se reduce a tal grado que da prioridad a lo económico sin importar las posibilidades de satisfacción social que requiere la población.

Esta postura es defendida con mayor contundencia por los que se ubican en la "nueva derecha", ya que sus planteamientos se enfocan prioritariamente a la riqueza y a la capacidad de consumo de la mayoría, por lo que "la fuerza moral se traduce en el derecho de los individuos a disponer de sus propiedades como estimen oportuno, aun cuando esto de lugar a la proliferación de la pobreza y del sufrimiento" (ibid).

Sin duda, estos enfoques son provocadores y conminan a profundizar en su estudio y análisis para hacer una seria reflexión en torno a las condiciones de vida que prevalecen en los sectores sociales más desfavorecidos en el terreno económico, ya que parten del principio de que las necesidades sociales son "peligrosas y engañosas", y en este sentido, se confrontan con otras visiones que reconocen como prioridad más que al factor económico— a los procesos históricos por los que ha pasado el individuo.

2.3.6.4 *Estilo de vida*

A pesar del uso cotidiano que se hace de él, el concepto de calidad de vida es relativamente reciente: aparece durante los años setenta del siglo pasado y empieza a utilizarse de forma generalizada a lo largo de la década siguiente. La aparición del concepto está ligada, por una parte, a las ciencias médicas: la disminución de la mortalidad prematura que a lo largo del siglo XX se produce en las sociedades desarrolladas hace que los índices ligados a la cantidad de vida (como la esperanza de vida) resulten cada vez menos informativos con respecto al nivel de salud de la población y que sea necesario un enfoque diferente para tener una percepción real.

Por otra parte, la esperanza en el progreso, ya sea el tecnológico o el científico, se rompe porque el progreso no ha sido capaz de garantizar una vida mejor para todas las personas. Se necesita un nuevo planteamiento que ayude a entender qué es una vida mejor y cómo lograrla mediante el bienestar personal, familiar y social.

La el estilo de vida de un ser humano está determinada por la integración de tres componentes: nivel de renta, condiciones de vida y trabajo y calidad ambiental, con distinto peso según momento y lugar. Siendo los problemas y aspiraciones de la sociedad cambiantes, en el tiempo y en el espacio, la importancia relativa de los citados aspectos, es también variable. Se trata de un modelo que, como cualquier otro, muestra una imagen simplificada de la

realidad, cuyo valor reside no tanto en el rigor con que tal imagen describe la realidad, cuanto de su capacidad para entender y explicar dicha realidad.

El modelo explicaría, por ejemplo, porque son los países más desarrollados los que disponen de políticas más activas en materia ambiental, cómo sólo a partir de un umbral de renta se adoptan medidas ambientales eficaces y por qué se vincula el desarrollo sostenible a la solidaridad en términos de erradicación de la pobreza. (Gómez D. , 2002, pág. 85)

Al mismo tiempo, el concepto empieza a considerarse de vital importancia dado que nos permite:

- Centrarse en el individuo y en su perspectiva ante aspectos centrales de su vida.
- Disponer de un marco teórico de referencia para diseñar intervenciones y evaluarlas.
- Configurar un constructo social que usaremos como agente que aporta a la forma de desenvolverse de los individuos (Schalock y Verdugo, 2006).

Pudiendo afirmarse que son:

- Las condiciones de vida de una persona (factores objetivos como el consumo de alcohol y tabaco o la práctica de ejercicio físico),
- La satisfacción de esta persona con sus condiciones vitales (familia, trabajo o tiempo libre), o
- La combinación de las condiciones de vida de una persona con la satisfacción que ésta experimenta (Borthwick-Duffy, 1992).

Debe destacarse que la calidad de vida entendida en estos términos hace referencia a dimensiones relacionadas con la persona, ya sea el desarrollo personal, las relaciones interpersonales, la inclusión social o el bienestar físico, emocional o material.

Atendiendo a los dos tipos de perspectivas, la social y la personal, el concepto de calidad de vida se convierte en el núcleo vertebrador de un conjunto de factores o dimensiones que afectan a las condiciones ambientales (o de contexto), pero también a las condiciones psicológicas de la persona, ya sea su estabilidad emocional, el apoyo social, la autoeficacia percibida, el empoderamiento, así como sus aspiraciones o metas.

Un ejemplo podría ser el modelo de Fe lee & Perry (1995), según el cual la calidad de vida integra un conjunto de indicadores objetivos y subjetivos en un abanico de dominios sobre la vida, a la vez que de valores individuales. Conceptos como salud o bienestar están estrechamente relacionados con el buen desempeño individual. Sin embargo, ningún concepto agota el sentido global al que se refiere la calidad de vida, que es el resultado de las aportaciones de sociólogos, políticos, médicos, economistas o psicólogos durante las últimas décadas.

Con todas estas contribuciones, la calidad de vida tienen una concepción rica y compleja, tal como se refleja en la definición que nos da la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1997):

La calidad de vida se define como la percepción del individuo sobre su posición en la vida en el marco del contexto cultural y el sistema de valores en los que vive y relacionado con sus fines, perspectivas, reglas y inquietudes cuyo concepto extenso y complejo que incorpora la salud física, mental, el grado de independencia, las relaciones sociales, las creencias personales y la relación con las características más relevantes del entorno. Esta definición permite reconocer una serie de características clave con relación a la calidad de vida:

- La calidad de vida no remite a las condiciones objetivas en las que vive una persona, sino a la experiencia personal que tiene de esas condiciones. En este sentido, una medida apropiada de la calidad de vida debe tener como punto de referencia la percepción y la valoración que

cada individuo lleva a cabo de los componentes más objetivos del bienestar.

- La percepción que tiene la persona de sus condiciones objetivas puede cambiar y se puede modificar en todo momento.
- A partir de indicadores objetivos similares, cada individuo puede realizar una valoración diferente de su calidad de vida según las experiencias vividas, las necesidades que tiene y sus deseos.
- Hay que tener en cuenta el contexto cultural y el sistema de valores de referencia, ya que la percepción y la vivencia personal de ciertas condiciones objetivas puede estar vinculada tanto a experiencias previas como a valores compartidos con la comunidad.
-

Problemas ligados a la definición y a la evaluación de la calidad de vida

La OMS define calidad de vida tomando en consideración la profundidad y la complejidad de esta concepción y, precisamente por eso, también es una definición muy poco operativa. Esta entidad coinciden con otros investigadores para muchos otros autores, las dimensiones de la calidad de vida más citadas son: las relaciones interpersonales, la inclusión social, el desarrollo personal, el bienestar físico, la autodeterminación, el bienestar material, el bienestar emocional, los derechos, el ambiente (hogar, residencia, condiciones de vida), la familia, el ocio y el tiempo libre, así como la seguridad-protección (Verdugo, 2006).

La propia naturaleza multidisciplinar y multidimensional esta definición hace difícil poder disponer de un modelo teórico general que permita después operativizarlo.

En este contexto es habitual hablar de este término relacionado con la salud (CVRS). Mediante la evaluación del impacto que una enfermedad determinada y el tratamiento correspondiente tienen sobre la percepción de bien-estar de la persona, la CVRS intentaría proporcionar una evaluación más comprensiva, integral y válida de su estado de salud, y realizar una valoración más precisa de los beneficios y riesgos posibles que se pueden derivar de la atención sanitaria.

La CVRS implica un nuevo modelo de salud en el que la persona o paciente es el protagonista; sus percepciones, prioridades y experiencias con unas condiciones de salud específicas son los determinantes últimos de los beneficios de la atención sanitaria.

El rol de la persona se convierte en fundamental en la relación clínica con el profesional sanitario, y su percepción sobre los efectos de una enfermedad concreta o la aplicación de un determinado tratamiento tendrá consecuencias directas sobre su bienestar físico, emocional y social. Así pues, este nuevo modelo de salud se orienta no sólo a erradicar la enfermedad sino, y sobre todo, a la mejora de la calidad de vida de la persona.

2.3.6.5 *Calidad de vida y bienestar*

En el apartado anterior sobre la calidad de vida, se ha citado la dificultad de diferenciar los conceptos de bienestar y calidad de vida. Nuestra postura, siguiendo las distintas definiciones analizadas, situaba el bienestar como uno de los diversos componentes de la calidad de vida y eso no debería extrañarnos, especialmente si se considera un concepto estrechamente vinculado a dominios específicos (por ejemplo, bienestar físico y bienestar psíquico).

Por lo tanto, como se ha expuesto, el concepto de bienestar no agotaría el sentido global al que se refiere el de calidad de vida, si esto es así, ¿por qué se habla del "estado del bienestar" y nunca del "estado de la alta calidad de

vida"? ¿Por qué existen en las administraciones los departamentos de bienestar social o de bienestar ciudadano y no los de la calidad de vida?

No puede darse fácilmente una respuesta a estas preguntas. Formulándolas sólo se pretende explicitar las dificultades en la delimitación del concepto de bienestar, especialmente con el de calidad de vida, que en la práctica de la salud pública y del ámbito social aparecen completamente solapados, tanto en su amplitud conceptual como en la esencia de su contenido.

¿Podría decirse que un determinado estilo de vida redundaría en una buena calidad de vida y ésta en la percepción de bienestar? ¿O bien se trata de un determinado estilo de vida que redundaría en una percepción de bienestar y ésta en una buena calidad de vida?

De nuevo y de forma conceptual, parece claro decantarse por la segunda opción que vincula progresivamente la salud con el bienestar y éste con la calidad de vida global pero en la práctica el foco de actuación se escora claramente hacia el bienestar.

2.3.6.6 Teoría de Desarrollo Sustentable

Se refiere a que la comunidad debe modificar su estilo y hábitos de vida, si se quiere evitar la crisis social y la degradación de la naturaleza se extiendan de manera irreversible. El futuro común reconoce que hay asimetrías entre los países y que se profundizan con la pobreza de las naciones en desarrollo; a pesar de esto, la comisión Brundtland formula fines comunes, en un intento de forjar una amplia aprobación para unificar las posiciones e intereses de países y sociedades diversas que hacen compleja la interpretación de la idea de sustentabilidad. En el informe Brundtland se define el concepto de "Desarrollo Sustentable", de la siguiente manera:

El desarrollo sustentable es progresar satisfaciendo las carencias de la era actual, sin incluir la capacidad de las descendencias futuras. Para la complacencia las necesidades propias, encierra en sí, dos concepciones

fundamentales las necesidades y las limitaciones. (Ramírez Treviño, Sánchez Núñez, & García Camacho, 2004, págs. 55-57)

Ramos y Sunkel (1991: 15) al referir este fenómeno, “más que una crisis económica y social existe una crisis de ideas”. Se cuestiona tanto la estrategia de desarrollo imperante en los años 50, industrialización hacia dentro, el papel determinante del Estado, como las fórmulas neoliberales de ajustes y reestructuración que impulsan e impone los organismos financieros internacionales.

Ante esos planteamientos de accionar y pensar el desarrollo de una forma distinta en cuyo centro pueda estar determinado por el ser humano y su medio ambiente, con elementos de carácter ético y de preservación de los espacios y recursos futuros y para las generaciones futuras surge la teoría de desarrollo sustentable como una alternativa de crecimiento y evolución en equilibrio. El uso del término "desarrollo", más que crecimiento económico, implica aceptar las limitaciones del uso de medidas como PIB o bienestar de una nación. Desarrollo comprende intereses mayores de calidad de vida consecución educacional, estado nutricional, acceso a libertades y bienestar espiritual.

Qué involucra el progreso, este está en función de las metas sociales que sean enunciadas por el Gobierno o el analista. Según Moreno (2006), desarrollo es un vector de propósitos deseables, es decir, es una lista de atributos que la sociedad busca alcanzar o maximizar, debiendo estar compuesto de: a) incremento en el ingreso per cápita real, (b) Mejora del estado de salud y nutrición; (c) progreso educativo; (d) acceder a los recursos; (e) una distribución de ingresos más equitativa; (f) incremento en las libertades básicas.

Por lo tanto el desarrollo sustentable, precisa de una serie de condiciones para que tenga lugar. En principio, el inventario de capital natural no debe disminuir en el tiempo. En este contexto, el inventario de capital natural incluye todos los activos de recursos naturales y ambientales, desde el

petróleo en el subsuelo, la calidad del suelo y agua subterránea, la pesca en los océanos y la capacidad del globo para reciclar y absorber carbono.

En relación al desarrollo deseado a partir de las potencialidades y las aspiraciones de los pueblo se presenta una versión focalizada del mismo como lo es la teoría del desarrollo endógeno (Acosta Campos Pérez Prieto Hernández de Velazco, págs. 106-107).

Desarrollo Sustentable

Se lo concibe como un procedimiento integrador que conlleva con que los involucrados realicen pactos en que se comprometan y sean responsables de la aplicación del modelo económico, político, ambiental y social, así como en los estándares de adquisición que determinan el bienestar de los ciudadanos.

Para alcanzar el ser sustentable amerita que se den cambios estructurales en la formas de pensamiento, colocando limitaciones para lograr la mayor producción, tomando en consideración la capacidad de adquisición y los impactos al ambiente considerando el soporte que tiene el ecosistema.

Pensar en desarrollo sustentable significa encasillarse en abarcar cinco dimensiones: económica, humana, ambiental, institucional y tecnológica. Las mismas que tendrán características en función del contexto del país, región o localidad.

Los indicadores para monitorear el progreso en las distintas dimensiones son necesarios para ayudar a quienes toman las decisiones y elaboran las políticas a todo nivel a mantenerse enfocados en el camino hacia el desarrollo sustentable. Los hitos de economía son comúnmente son los más utilizados. Debiendo considerarse los lineamientos a nivel social, ambiental e institucional son fundamentales para visionar lo que se va a lograr.

El evaluar el impacto ambiental (EIA) se establece un procedimiento jurídico-administrativo destinado a la recolección, organización y análisis de datos, enfocado en la predicción de los potenciales efectos directos e indirectos para llevar a cabo un proyecto sin perjudicar el ambiente (Bosque Child Ortega Reyes Velásquez, págs. 1-2).

2.3.7 Teoría de los Recursos y Capacidades

Dicha visión ha sido descrita por (Barney, 1991) (Grant, 1991) (Mahoney & Pandian, 1992) y (Peteraf, 1993) partiendo de la noción de que las empresas son fundamentalmente heterogéneas en sus recursos y capacidades internas, lo cual ha estado por largo tiempo en el centro de la estrategia empresarial, a tal grado que el clásico enfoque de la formulación estratégica comenzó con una apreciación de los recursos y las competencias organizacionales por parte de diferentes rivales. (Andrews, 1971) (Bueno, 1995)

Andrews retoma la expresión “competencias corporativas o distintivas”, introducida por (Selznick, 1957), planteando que estos recursos y competencias son distintivos o superiores a los de sus rivales, pudiendo favorecer las bases para la ventaja competitiva de la empresa si son utilizados correctamente ante las oportunidades del entorno. No obstante, la mayoría de los estudiosos de la estrategia consideran que el principal antecedente de esta teoría es el trabajo de (Penrose, 1959), existiendo posteriormente otras notables contribuciones como las de (Barney, 1991) (Teece, , 1980) (Lippman, & Rumelt,, 1982) (Wernerfelt, 1984)

Los recursos y capacidades como una fuente de dirección para la empresa

Para definir la estrategia se debe tener definida una misión que dé respuesta a la interrogante: “¿Cuál es el negocio que se ha establecido?”. Este debe estar establecido en función de a quienes se brindara los servicios o bienes se defina en términos del mercado atendido por la empresa:

“¿Quiénes son nuestros clientes?” y “¿Cuáles de sus necesidades buscamos servir?”. Pero la inestabilidad en la que se vive el recibir una orientaciones del exterior no otorga es el camino ideal para la formulación de una estrategia a largo plazo, en opinión de (Grant, 1991).

Sin embargo, tomar en consideración los medos y capacidades de la de la institución, darán referentes fundamentales para dejar establecida la identidad, por lo tanto una definición de la empresa en términos de lo que es capaz de hacer puede ofrecer un soporte más firme para la estrategia que una definición sobre las necesidades que se pretende satisfacer, ejemplo de ello son los casos de Honda y 3M, quienes instituyeron sus estrategias sobre una definición clara de sus capacidades internas y el resultado en la diversificación fue un éxito. En general, cuanto mayor sea el cambio en el entorno de una empresa, más debe procurar basar su estrategia en los recursos y capacidades internos, en vez de hacerlo en el mercado. (Fernández E. , 1998, págs. 114-135)

Los recursos como la base para la rentabilidad corporativa

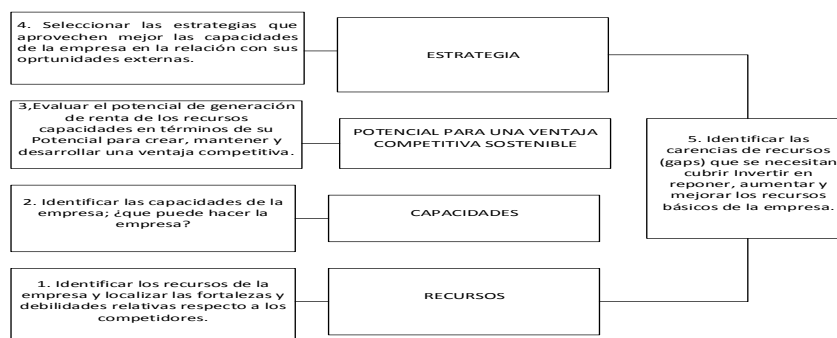
La habilidad de una firma para generar una tasa superior de beneficio depende de dos factores: el atractivo del sector en el que se encuentra y el logro de ventaja competitiva sobre los rivales. El análisis sectorial enfatizaba en el atractivo del sector como la principal fuente para una rentabilidad superior, lo que implicaba que la dirección estratégica estuviese interesada por la identificación de sectores favorables, localizando segmentos atractivos y grupos estratégicos en ellos, y por la adopción de estrategias que modificaran las condiciones sectoriales y los comportamientos de los competidores para moderar la presión competitiva.

Sin embargo, según (Grant, 1991), los estudios empíricos no han podido demostrar la relación entre estructura industrial y rentabilidad, debido a que muchos han mostrado que las diferencias en rentabilidad dentro de los sectores son mucho más importantes que las diferencias entre los sectores. Ello se debe a tres factores: el aumento de la competencia internacional en

numerosos sectores, los cambios tecnológicos en la demanda, y la diversificación de empresas a través de los límites sectoriales que han elevado la presión competitiva en sectores que antes permitían fáciles beneficios. (Grant, 1991)

Un enfoque basado en la teoría de los recursos y las capacidades para el análisis estratégico. Un marco práctico (Grant, 1991)

Gráfico N° 18 Recursos y capacidades



2.3.7.1 Los recursos de la empresa

La unidad básica de análisis son los recursos individuales de la empresa, pero para examinar cómo la empresa puede crear una ventaja competitiva se debe observar cómo los recursos trabajan en conjunto para crear capacidades. Por tanto, es útil realizar una distinción entre medios y habilidades. Se entiende por recursos o activos físicos de una empresa el stock de factores disponibles y controlables por la empresa para desarrollar una determinada estrategia competitiva (Cuervo A. ..., 1993) (Lopez, 1996)), y se clasifican en financieros, físicos, humanos, tecnológicos y reputación.

Por su parte, las capacidades o competencias son un conjunto de conocimientos y habilidades, e incluso tecnologías, que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa, y dependen del sistema de incentivos e integración del personal (Cuervo A. ..., 1993)

Ambos términos están interrelacionados pues será imposible acumular las capacidades necesarias para poner en práctica la estrategia competitiva si se dificulta el acceso a estos recursos (Dierickx & Cool, 1989) dichas capacidades son las que incrementan la productividad y eficacia de la empresa, por lo que, según (Hamel & Prahalad, 1995), la competencia entre empresas se puede ver como una rivalidad por las competencias. En definitiva, y parafraseando a (Grant, 1991) mientras los recursos son el origen de las capacidades de una empresa, éstas son la principal fuente de su ventaja competitiva.

Además, en opinión de (Lopez, 1996), existen dos criterios claves para diferenciar los recursos de las capacidades. El primero reside en la ausencia de fungibilidad de las capacidades, comparado con el desgaste de los recursos (Prahalad & Hamel, 1990), pues mientras el uso de los recursos los agota (la erosión según (Dierickx & Cool, 1989), las capacidades cuanto más se utilizan más se perfeccionan. El segundo criterio consiste en que las capacidades son habilidades o rutinas organizativas, en la terminología de (Nelson & Winter, 1982), concepto que trataremos más adelante.

2.3.7.2 Identificación de los recursos de la empresa

La principal desventaja para identificar los recursos es que el sistema de información de gestión provee una visión parcial y distorsionada de los recursos empresariales, pues el balance contable ignora los recursos intangibles y las habilidades de las personas. Un útil punto de partida es una clasificación funcional, en lo que coinciden (Hofer & Schendel, 1978) y (Grant, 1991), por ello se considera apropiado destacar que los recursos tangibles abarcan los recursos físicos y financieros.

Mientras que los intangibles comprenden los recursos humanos, el valor de una marca comercial, las patentes y derechos de fabricación, la reputación y las relaciones con los clientes y proveedores, la cultura empresarial y la tecnología, por citar a algunos, y los mismos toman cada vez mayor

importancia y efectividad en la creación de valor y competitividad para la empresa, en relación con los activos tangibles, lo cual es demostrado por estudios realizados por autores como (Jacobson, 1988), (Hansen G. &, 1989) y (Hall, 1992)

Considerando que la primera tarea de un enfoque basado en los recursos para la formulación de la estrategia es maximizar las rentas en el tiempo, se hace necesario investigar las relaciones entre recursos y rentabilidad y para ello según Grant hay que tratar de responder dos preguntas:

- ¿Qué oportunidades existen para economizar el uso de los recursos?
La maximización de la productividad es particularmente importante en el caso de los recursos tangibles. Ello puede implicar utilizar menos recursos para aportar el mismo nivel de negocio o usar los recursos existentes para lograr un gran volumen de negocio.
- ¿Cuáles son las posibilidades para usar los recursos existentes más intensamente y en un más rentable empleo?
Una gran proporción de adquisiciones corporativas está motivada por el hecho de que los recursos de la empresa adquirida pueden ser colocados para un uso más rentable. Por otra parte, los ingresos a partir de la transferencia de activos existentes hacia empleos más productivos pueden ser sustanciales.

“Competencias Esenciales o Nucleares”, y las mismas están compuestas por competencias tecnológicas, que no sólo incluyen el dominio tecnológico propiamente dicho, sino también todos los elementos del saber y de la experiencia acumulados por la empresa; por competencias personales, concernientes a las actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización; y competencias organizativas, propias de los procesos de la organización. En este caso, el nivel de competitividad de la empresa vendrá determinado por el grado de interdependencia alcanzado con relación a los tres tipos de competencias referidas, lo cual se resume en la siguiente ecuación: (Bueno, 1995)

La definición de operaciones organizativas ofrece, a criterios de (Grant, 1991), una explicación sobre las relaciones entre recursos, capacidades y ventaja competitiva:

Gráfico N° 19 Relaciones entre recursos, capacidades y ventaja competitiva:



2.3.7.3 La relación entre recursos y capacidades

Preexiste una correspondencia eficaz establecida entre los medios de la entidad y la capacidad, pero las tipologías, las cuantías y la eficacia de los recursos originan límites sobre los procedimientos organizacionales y las normas por las cuales se realizan.

Pero, la clave en las relaciones entre recursos y capacidades es la destreza de una entidad para conseguir colaboración, coherencia entre equipos de sujetos. Esto demanda que se produzcan y den a conocer a sus colaboradores en una forma que conduzca al desarrollo de rutinas de funciones planas, siendo el estilo de la institución, los valores, las tradiciones y el liderazgo son apremios significativos para la cooperación y el compromiso de sus coparticipes.

El intercambio entre eficiencia y flexibilidad

Las rutinas son a la organización lo que las habilidades o destrezas a los individuos. Así como las destrezas individuales son ejecutadas semiautomáticamente, también las rutinas tienen una gran parte de conocimiento tácito, que marca los límites en los que las capacidades

organizativas pueden ser articuladas. Justamente como las habilidades individuales se “oxidan” cuando no se ejercitan, es difícil para las empresas organicen respuestas coordinadas a contingencias que surgen con poca frecuencia. Por ello, debe haber un intercambio entre eficiencia y flexibilidad.

Economías de experiencia

Las capacidades organizativas se desarrollan y mantienen gracias a la experiencia, al igual que las destrezas individuales se adquieren mediante la práctica a lo largo del tiempo. La ventaja de una empresa establecida sobre una nueva está construida principalmente sobre las rutinas que se han ido perfeccionando a lo largo del tiempo, por cuya razón se debe tomar en cuenta los recursos y capacidades que tienen en sus asociaciones.

La complejidad de las capacidades

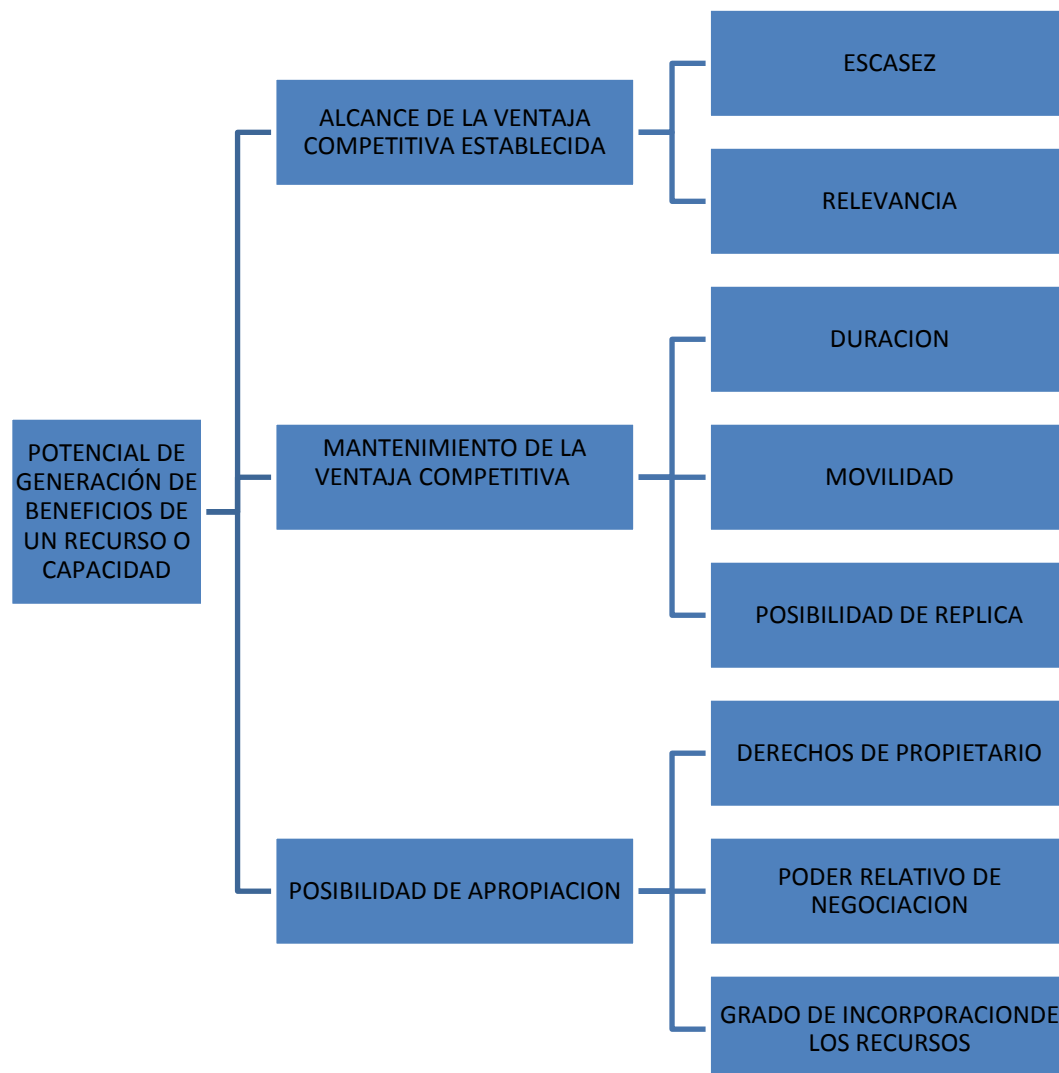
Las capacidades organizativas difieren en su complejidad; por ejemplo, algunas capacidades se derivan de la contribución de un único recurso, mientras que otras requieren interacciones altamente complejas que implican la cooperación de diferentes recursos. Ello indica que la complejidad es particularmente relevante para sostener la superioridad de competición.

2.3.7.4 La evaluación del potencial de generación de rentas

Hasta el momento, se han establecido lo que son los recursos y las capacidades, son capaces de facilitar una alineación a largo plazo a la estrategia empresarial, cómo se puede identificar, sobre qué supuestos se puede estimar las fortalezas y debilidades de los recursos de la sociedad con relación a sus competidores. Además debe considerarse hacer una estimación del potencial de los recursos y capacidades para generar beneficios a la institución.

Los logros estarán en función de tres procesos indiscutibles (Grant, 1991): inicialmente alcanzar la ventaja en competencia; en segunda instancia el poderse sostener sobre esta, dada en función de los capitales y capacidades concediendo a la empresa; y finalmente, la habilidad de la sociedad para apropiarse de los beneficios fundados por sus recursos y capacidades; volteando dichos factores sobre determinadas características de los recursos y capacidades.

Gráfico N° 20 Beneficios de los Recursos



2.3.7.5 De los recursos y capacidades

Razonamientos para emparejar e implementar la estrategia basada en recursos.

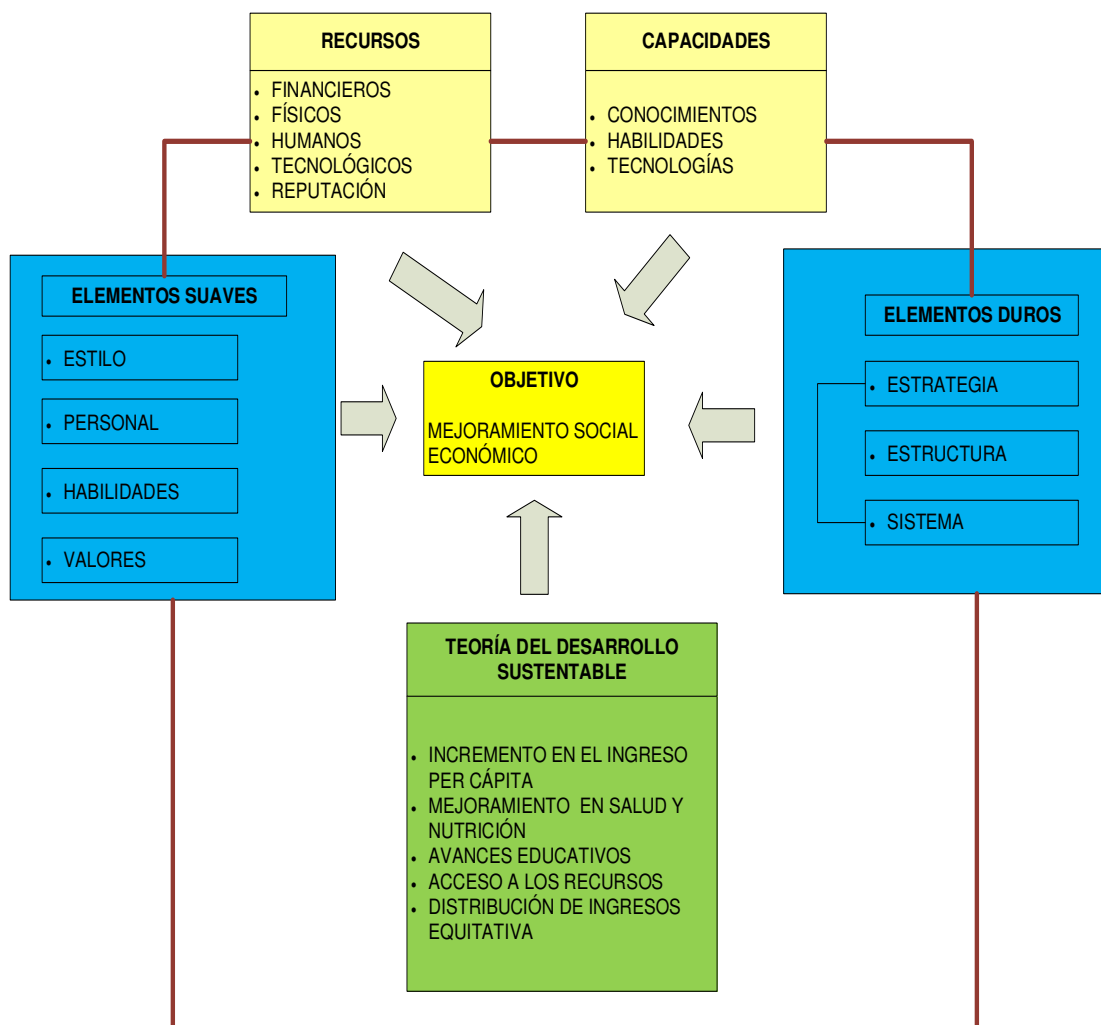
Esta teoría de recursos son distribuidos de forma no homogénea entre las organizaciones. La heterogeneidad de recursos es una estado empresarial para sostener ventajas competitivas, es necesario disponer de recursos distintivos, que sean estratégicos o esenciales, es decir que cumplan los criterios de ser meritorios, insuficientes y dificultosos de imitar o de sustituir, como la reputación de la firma, las patentes y conocimientos únicos y las tecnologías especializadas, entre otros; con ellos la empresa podrá lograr una un beneficio de competición sostenible y generar el potencial de beneficios. El cumplimiento de dichos criterios dificulta que otras firmas puedan replicar e implementar la estrategia explotando las oportunidades del entorno de la misma forma. (Cardona, 2011)

No es fácil identificar cuáles son los medios y que capacidad relevante, como sucede con los activos intangibles, el recurso humano y las capacidades organizativas; aunque se han desarrollado bastante la teoría en este sentido, en la práctica no muchas empresas lo logran.

Para la firma, es necesario poseer recursos superiores y lograr de ellos una eficiencia para mejorar la productividad y competitividad, lo que sucede cuando se usa el mínimo de elementos en esta fase de operación determinado, o se obtiene el máximo de resultados de un nivel dado de recursos. Igualmente, se debe buscar la posibilidad de emplear los recursos existentes en usos más rentables, los criterios usados para evaluar el potencial de generación de logros, se presentan a continuación, en función a la contribución que hagan a establecer ventajas competitivas, a mantenerlas y a la apropiación de los beneficios, sintetizando en los siguientes apartados, el análisis realizado por Grant. (Grant R. , 2006) . (Cardona, 2011)

2.3.8 Interrelación entre la conjetura de los recursos y capacidades, la teoría del desarrollo sustentable con la aplicación de los elementos del modelo de Mckensy

Gráfico N° 21 Interrelación entre las teorías de Recursos y Capacidades del Desarrollo Sustentable



Fuente: investigación

Autora: Erika Romero

La calidad del cacao se inicia con las labores agrícolas, el suelo, la fertilización, la variedad de las plantas y las labores que demanda todo el proceso hasta llegar a la madurez. La tradición y buen nombre alcanzado por la variedad ecuatoriana del cacao fino de altura, es conocido en los mejores centros chocolateros del mundo, su aspecto, coloración, consistencia, sabor, aroma cumple con la exigencia de catadores y degustadores.

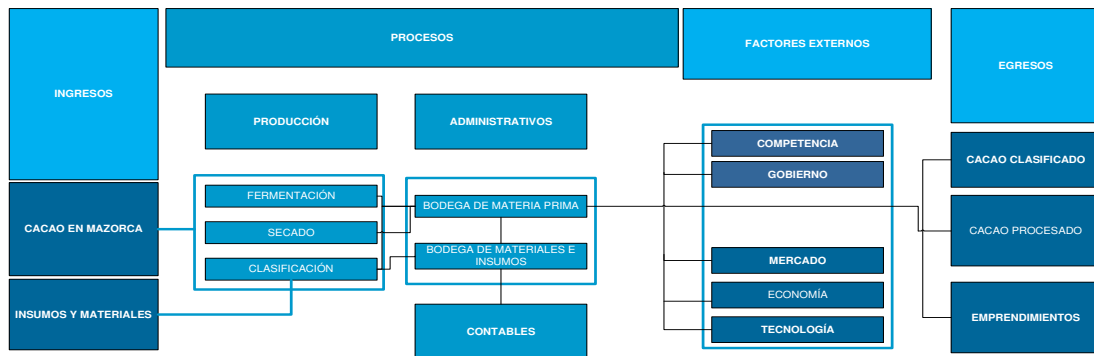
Variedades y especies económicamente rentables como la CCN 51, han sido desarrolladas y aumentan el volumen de cosecha, provocan mayor competencia internacional, a esto se agrega el cambio en la tecnología, en la demanda, la diversificación de las empresas a través de los límites sectoriales, elevan la presión competitiva son los elementos que obligan a formular estrategias que mejoren la situación de este importante sector.

Si una organización dispone de recursos, sus socios e integrantes están capacitados en diferentes aspectos desde la administración hasta la producción, la política del Estado favorece y fortalece las propuestas de organización solidaria, como parte del cambio de la matriz productiva y el buen vivir como filosofía, se hace necesario que este estudio aproveche los componentes para plantear un modelo de gestión.

Elemento dinámico cambiante con capacidad resiliente, que absorba las fluctuaciones del mercado para generar productos y materia prima con estándares de calidad y normas internacionales, que le diferencien y garanticen las características propias del producto, precio, regularidad para los clientes. A nivel de organizaciones el fortalecimiento operativo en lo agrícola y el proceso de post cosecha. Con procesos complementarios para elaborar chocolate artesanal y otros subproductos.

La propuesta de diferentes modelos combina los recursos, las capacidades de la asociación de productores, con la teoría social económica del desarrollo sustentable, relacionando en un modelo que combine los elementos de las 7S de Mckinsey; la habilidad de los líderes debe encaminar potenciar el sector y lograr una ventaja sobre los rivales.

**Gráfico N° 22 Combinación de recursos para la elaboración de
propuesta**



Fuente: investigación

Autora: Erika Romero

En la siguiente gráfica se especifica los diferentes procesos en donde el cacao en mazorca, os insumos y materiales serán fermentados, secado y clasificado con la finalidad de obtener cacao para exportar y generar emprendimientos productivos con subproductos tales como: licor, pasta, mermeladas de dicha materia prima; ingresando a nuevos mercados con la tecnología adecuada para competir en mercados a nivel nacional e internacional.

Marco Conceptual o Glosario

Actitud: Predisposición a la realización de un acto u acción, está basada en paradigmas acerca de situaciones reales o imaginarias que forman parte de la experiencia intersubjetiva del sujeto; se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada.

Asertividad: Habilidad para expresar las ideas y necesidades propias, respetando las ideas y necesidades de los demás.

Ventaja Competitiva: Es la capacidad de la organización de hacer algo particularmente bien y que la diferencia de las otras entidades, constituyendo un generador de competencia reconocido por el mercado. **Planificación:** Es un plan de acción para lograr alcanzar los objetivos de la empresa, por medio de una estrategia fijada a largo tiempo.

Mando: Es otorgar dirección a los empleados o colaboradores de la empresa y comprobar que las actividades de trabajos se estén realizando acorde con lo que establece la gerencia.

Coordinación: Corresponde a certificar que los recursos y actividades de la empresa trabajan en un ambiente armónico para proporcionar su actividad y su éxito.

Control: Es llevar es seguir lo que se planifica y hacer su verificación.

División del trabajo basado en la especialización: Las actividades se realizan de manera sencilla y se le asigna cada una al trabajador ya especializado.

Una jerarquía: La autoridad viene dada por la posición que ocupa el gerente en la jerarquía y aumentada a medida que se asciende al nivel superior.

Es un esquema operativo formal: Donde cada espacio de la organización está abrumado por empleados que se denominan agentes.

La autoridad de los funcionarios: Está dada por la legitimidad de sus cargos específicos.

Determinación de reglas: Que sentencian la responsabilidad y el trabajo, la cual debe estar gobernada por reglas abstractas que emanen la dirección general para conseguir la igualdad y coherencia de la ejecución de toda organización

Administración imparcial: El gerente ideal debe gestionar o administrar sin efervescencia sin afición ni entusiasmo.

Seguridad en el trabajo y calificación técnica: El trabajo en las empresas deben ser una carrera para que los miembros se desenvuelvan y escalen por cualidades y antigüedad.

CAPITULO 3: METODOLOGIA

La presente investigación toma en consideración la gestión estratégica y progreso socioeconómico de sectores agrícola y comercial de la pepa de oro definitivos como “agronegocios de cacao” según (Villafañe, 2006) donde se define que gracias a la globalización se destrozaron fronteras entre los diferentes países y dentro de las mismas se genera correctas estrategias produciendo gran parte de los desarrollos rurales, por tal motivo es de mucho afectación que las directrices que configuran un nuevo mapa mundial es la que refiere una nueva interconexión en las principales economías de cada país, el sistema de desarrollo socioeconómico es parte fundamental para este nuevo siglo.

La sistemática para el análisis trascendental es de representación interactiva, no sólo en el sentido de ser una auto evaluación, sino porque los actores agrícolas locales pueden tener parte en la delineación e caracterización de variables e indicadores clave de interés específico, con base en sus insuficiencias, necesidades, contextos y oportunidades. Bajo esta representación la metodología observa dos tipos de variables de desarrollo dentro de la zona rural:

- a) Los primordiales caracteres generales a toda la colectividad/región y que valdrán para diferenciar y realizar balances interregionales.

- b) Los factores determinados de mayor rendimiento individual que deberán ser desmontados y elegidos de manera consensuada por los agricultores locales. Preponderantemente, el desarrollo del transcurso de análisis estratégico en la cabecera cantonal involucrada debería realizar a través de talleres o capacitaciones interactivos y de una manera participativo, o por medio de esquemas diseñados de gestión para realizar planificaciones y actividades que conlleven a un mejor desempeño administrativo de los sembríos de cacao en las diferentes comunidades, que aseguren un alto nivel de participación social.

3.1 Tipo y diseño de la investigación

El análisis de esta investigación es correlacional, descriptivo y no experimental por lo que conciernen a un análisis propenso a poder demostrar la situación de los agronegocios de cacao para determinar el comportamiento de la misma en este lapso de tiempo de investigación. De esta manera se pueden describir situaciones y eventos que se producen al interior de los mismos agronegocios ya sea en la administración o dentro de las planificaciones que realicen para tener establecidas sus metas a nivel de producción, para lograr conocer como consecuencia de la desaparición de una nueva metodología que permita establecer controles y evaluaciones dentro de los procesos a seguir.

De esta manera se recurrió a las siguientes técnicas específicas para la recopilación de dicha información:

La encuesta

La recopilación de esta información se realizará a través del muestreo para subsiguientemente ser sometida a dichos procesos de tabulación y análisis. Esta técnica se elegirá de acuerdo con los objetivos del presente trabajo desde una perspectiva metódica determinada para que la base teórica sustente las variables de la investigación.

(Suck) Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad. Los objetos de estudio serán observados en su ambiente natural.

Según su contexto la investigación es:

CAMPO

La investigación de campo toma como base partes que no están establecidos para el levantamiento de información efectuándose directamente donde ocurren los hechos o fenómenos. Por medio de los instrumentos aplicados se obtienen datos y mediante esa información se analiza la comercialización del sector cacaotero del cantón Milagro.

Según la orientación temporal:

HISTÓRICA

Se toma como base los antecedentes históricos ya que estos sirven de ayuda para poder mejorar la comercialización del sector cacaotero en la ciudad de Milagro.

TRANSVERSAL

La investigación emplea este procedimiento porque se aplican instrumentos de recolección de datos en el momento actual.

EXPLICATIVA

Mediante esta investigación se conoce y se obtiene información para tener conocimiento sobre los problemas que existen en la gestión estratégica del sector cacaotero del cantón Milagro.

3.2 Unidad de Análisis

La unidad de análisis en esta tesis doctoral son los agronegocios de cacao del cantón Milagro

3.3 Población de estudio

Este estudio está enfocado en el cantón Milagro y las parroquias rurales a fin de formular estrategias para el desarrollo socioeconómico de agroindustrias competitivas que incorporen a las asociaciones de productores cacaoteros y a sus organizaciones empresariales como actores significativos de las agras cadenas productivas

3.4 Tamaño de la muestra

La muestra es de tipo probabilística donde se considerara a las personas que forman parte de cuatro asociaciones productores de cacao que se encuentran dentro del cantón Milagro en la provincia del Guayas, cuya población de socios activos es de 358, universo considerado para la determinación de la muestra.

$$n = \frac{N * pq}{(n - 1) \frac{E^2}{K^2} + pq}$$

$$n = \frac{358 * 0,5 * 0,5}{(358 - 1) \frac{0,05^2}{2^2} + 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{89,75}{(357) \frac{0,0025}{4} + 0,25}$$

$$n = \frac{89,75}{(357)0,000625 + 0,25}$$

$$n = \frac{89,75}{0,43375}$$

$$n = 189,44$$

N : Tamaño de la muestra

N : Tamaño de la población

P : Posibilidad de que ocurra un evento, p=0,5

- Q : Posibilidad de no ocurrencia de un evento, $q=0,5$
 E : Error, se considera el 5%; $E=0,05$
 K : Nivel de confianza, 2

3.5 Proceso de selección

La muestra seleccionada está establecida en base a un muestreo probabilístico pero de tipo aleatorio estratificado en el momento de aplicar el instrumento de recolección de datos.

3.6 Técnica de recolección de datos

En esta investigación se emplea el método científico, mediante el esquema de la UPG_FCA_UNMSM expresado en la Resolución Directiva 080 la que se operacionaliza mediante la generación de instrumentos ad-ad-oc, guía de encuesta, para conducir al análisis e interpretación de los resultados que para que ayuden a proporcionar información para que sirva de insumo al modelo de gestión estratégica.

3.7 Análisis e interpretación de la información

El método que utilizamos no pretende validar sus resultados en base a una saturación estadística y mucho menos a un censo, sino que construye su muestra en relación a las problemáticas teórica mencionadas, observando la relevancia de los actores, y su inserción real en el sistema productivo de los agronegocios de cacao y el desarrollo de la competitividad del sector estudiado.

La encuesta se realiza cara a cara con las personas de la muestra seleccionada, de preferencia siendo la ubicación escogida el lugar de trabajo de los mismos. Se complementa el estudio con preguntas preestablecidas para comprender ampliamente el valor competitivo que se debe desarrollar en el sector estudiado. Dada la diferente heterogeneidad de cada uno de los

sectores consultaremos a expertos en los subsistemas de producción, industrialización y distribución. Los cuáles serán discutidos con el Director de la Tesis.

En el diseño de la investigación, utiliza la técnica de la encuesta a fin de comparar y comprender los diferentes comportamientos y opiniones de sectores productivos analizados. Es importante explicar que todo el material obtenido de las encuestas fue procesado a través del software SPSS del cual surgen cuadros y gráficos que se presentaran y comentaran a lo largo de la tesis y que sirven para comprobar y apoyar las hipótesis propuestas.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

VALIDEZ DE CONSTRUCTO

Tiene que ver con el grado en que el instrumento mide un constructo particular, que es el tipo más general de validez, no se determina de una sola manera o por una investigación. Comprende una red de indagaciones y otros procedimientos diseñados para determinar si un instrumento de evaluación que supuestamente mide una determinada variable en realidad.

Tomando como medio el análisis factorial exploratorio considerada el medio habitual para realizar al análisis de la validez de constructo. Útil para equilibrar las dimensiones subyacentes o contenidas en la medición de otras variables observadas de manera directa. Las dimensiones mencionadas son factores o constructos que no pueden ser medidos por medio de una entidad mensurable simple. Podemos decir, por lo tanto, que es una técnica estadística que se usa para identificar un relativo pequeño número de factores cada uno de los cuales puede ser usado para representar la relación entre un conjunto de varias variables interrelacionadas. (Álvarez, 2008, pág. 185)

El validar un constructo como un concepto integrador de validez tiene su origen en la primera versión de los Standards for Educational and

Psychological Testing (APA, 1954) y en la publicación del influyente trabajo de (Cronbach y Meehl, 1955). Para ellos, este proceso consiste en un análisis de la significación de las puntuaciones de los instrumentos de medida expresada en términos de los conceptos psicológicos asumidos en su medición.

(Martínez-Arias, 1995) señala: “Este nuevo concepto de validez se empieza a percibir fundamental y básico aún más importante, como integrando a los anteriores enfoques de validez —heredados de las tradiciones empirista (validez criterial) y racionalista (validez de contenido)—. poniéndose así los cimientos para este enfoque globalizador que va a echar por tierra la concepción tripartita de la validez y va a defender una concepción unificada de la misma, en la cual parece haber un consenso emergente acerca del papel central desempeñado por la validez de constructo” (Moos, 1992).

(Martínez-Arias, 1995, pág. 335) ‘la validez de constructo subsume la relevancia y representatividad de los contenidos, así como las relaciones con los criterios, ya que ambas dan significado a las puntuaciones de los test’ (José Antonio Pérez-Gil, 2000).

FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Un instrumento es fiable cuando posee estabilidad, se lo puede reproducir, a la precisión de las medidas obtenidas con el mismo, al grado de consistencia de los valores medidos. Se puede mencionar que es el espacio el instrumento está de hecho midiendo lo que se supone que está midiendo.

La importancia de la fiabilidad de un instrumento:

Si un test se aplica al mismo grupo un gran número de veces, se espera que los resultados sean los mismos, siempre que el grupo no se modifique. Si cada vez que el test fuera aplicado, satisfechas determinadas condiciones, las puntuaciones fueran diferentes para el mismo grupo, no se podría tener

confianza en el instrumento porque no habría consistencia en las medidas. (Vianna, 1978, pág. 145)

Para definir que es fiable el instrumento se lo debe aplicar varias veces al mismo grupo y observar la estabilidad de los datos obtenidos. Mientras, en la práctica, el grupo generalmente se pone a prueba una sola vez (en rigor, es imposible verificar el mismo grupo en las mismas condiciones). Por eso, se recurre a procedimientos estadísticos que permiten estimar la fiabilidad del instrumento a partir de los datos de un cierto número de individuos.

Dentro de la estadística básica estimación de la fiabilidad es la correlación. Correlaciones (o coeficientes de fiabilidad) de + 1,00 indican perfecta fiabilidad mientras que correlaciones cerca de cero indican ausencia de fiabilidad. Correlaciones entre cero y 1,00 significan niveles intermedios de fiabilidad. En la práctica, los valores aceptables del coeficiente de Habilidad dependen ¿De lo que se está midiendo? En el área de actitudes e intereses, por ejemplo, en donde los datos son más flexibles y cambiantes, correlaciones del orden de 0,70 son aceptables. En otras áreas se esperan valores por encima de 0,85. Se cuenta con diversidad de formas y fórmulas para estimar la fiabilidad de un instrumento. (Vianna, 1978).

- Validez de contenido: se establece como validez de contenido cuando está dada por una muestra representativa del contenido (conocimientos y comportamientos) que se está midiendo. “Es también llamada valide* curricular, muestral o lógica. No es determinada estadísticamente, pero sí resulta del juicio de diferentes examinadores que analizan la representatividad de los Ítems en relación con las áreas de contenido y con la relevancia de los contenidos que se miden” (Vianna, 1978, págs. 172-173)
- Validez concurrente: esta se da cuando los resultados de su aplicación se correlacionan con los de otro instrumento ya validado y que mide la misma cosa. Es lo mismo que validez congruente.

- Validez predictiva: se la obtiene cuando quien realiza el trabajo que el investigador usó resultados obtenidos con ese instrumento para hacer predicciones acerca del comportamiento futuro de quienes fueron entrevistados y esos pronósticos fueron confirmados. Existiendo una alta correlación entre los puntajes del test que se está validando y las puntuaciones en el desempeño futuro, según algún criterio obtenido independientemente. Es también conocida como validez empírica o relativa al criterio. (Giraldo Huertas, 2006)

Análisis, interpretación y discusión de resultados

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Tabla N° 5 Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	188	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	189	100,0

ELABORADO POR: Erika Romero

El instrumento se lo aplico a 189 individuos de la agrupación con lo cual se validó con el alfa de Cronbach con los siguientes derivaciones.

Tabla N° 6 Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach cimentada en los compendios tipificados	N de elementos
,805	,800	73

ELABORADO POR: Erika Romero

Para (Nunnaly & Bernstein, 1994) el valor mínimo debe ser 0,7 o del 70% de confiabilidad el instrumento de medida mediante la pregunta similar en el constructo, en ese momento se lo considerara y consistente para el proyecto, obteniéndose el alfa de Cronbach del 0,805 o el 80,5% lo que indica que es excelente la seguridad del Instrumento de la encuesta.

Tabla N° 7 Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo /mínimo	Varianza
Varianzas de los elementos	,776	,547	,979	,432	1,790	,008

ELABORADO POR: Erika Romero**Tabla N° 8 Estadísticos de resumen de los elementos**

	N de elementos
Varianzas de los elementos	73

ELABORADO POR: Erika Romero**VALIDEZ DE CONSTRUCTO****ESTRATEGIA****PRUEBA KMO Y BORLETT**

El KMO, o prueba de esfericidad de Bartlett, es la medida de ajuste de la muestra KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) utilizado para la verificación de correlaciones parciales entre las variables son suficientemente pequeñas y permite comparar la dimensión de los coeficientes de correlación observados con la dimensión de los coeficientes de correlación parcial. El estadístico KMO varía entre 0 y 1. Los valores pequeños dejan en evidencia que el análisis factorial no es una buena representación, dado que la correlación entre los pares de variables no puede ser explicada por otras variables. Los valores menores que 0,5 son considerados aceptables o muy malos.

La prueba de esfericidad de Bartlett contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlación es una matriz de identidad, en cuyo caso no existe

correlación significativa entre las variables y el modelo factorial no sería pertinente. (Salazar, 2007, pág. 82)

PRUEBA DE BARTLETT

Esta es perceptiva a las desviaciones de la normalidad. Es decir, si las muestras provienen de distribuciones no normales, entonces la prueba de Bartlett puede ser simplemente para probar la no normalidad. La Prueba de Levene y la prueba de Brown-Forsythe son alternativas a la prueba de Bartlett que son menos sensibles a las desviaciones de la normalidad.¹

La prueba lleva el nombre de Maurice Stevenson Bartlett.

La Medida Kaiser – Meyer – Olkin tiene un valor de 0,565 por lo que es mayor al valor de 0,5 y el valor de significancia es de 0,000 menor al valor de significancia de 0,05 en consecuencia sirve para el análisis factorial y se demuestra que los ítems del constructo de la dimensión cognitiva son válidos.

COMUNALIDADES

Las comunales representan la varianza de cada variable explicada por los factores o las componentes principales. La comunalidad de una variable es la suma de las cargas factoriales asociadas a ella elevadas al cuadrado. El cálculo se efectúa considerando la matriz de cargas factoriales. En el caso de componentes principales, cuando se retienen todas las variables, la comunalidad es siempre 1. Cuando se emplean otros métodos de extracción, la inicial es el coeficiente de correlación múltiple entre cada variable y todas las demás.

La comunalidad final suele tener mayor interés puesto que indica la variabilidad de cada variable que es explicada por el conjunto de factores retenidos (Prácticas con SPSS, pág. 55)

La comunidad representa la varianza compartida entre las variables observadas a través de los factores comunes (Everitt y Dunn, 1983) y se determina a partir del estudio de la varianza y covarianza entre las variables con los supuestos establecidos por el modelo. La comunidad, en realidad, forma parte de la varianza total de la variable según la ecuación siguiente:

$$\sigma_i^2 = \sum_{j=1}^k a_{ij}^2 + \phi_i$$

$$\text{o también, siendo } \sum_{j=1}^k a_{ij}^2 = h_i^2$$

$$\sigma_i^2 = h_i^2 + \phi_i$$

Es decir, h_i^2 es la comunalidad de la variable con el resto de las variables observadas siendo su resultado igual a la suma de los cuadrados de las cargas factoriales de cada una de las variables en los factores buscados cuando éstos no están correlacionados, y es la varianza de u_i . El objetivo, pues, del Análisis Factorial es separar la varianza común entre las variables de su varianza única para, posteriormente, realizar una estimación de las comunalidades con la finalidad de calcular las cargas factoriales de las variables manifiestas en los factores. Para obtener una matriz factorial con sentido será preciso cumplir dos criterios más. Estos son el de ortogonalidad y el de parsimonia. El primero hace referencia a que los factores obtenidos deben ser linealmente independientes u ortogonales (este supuesto puede relajarse en algunos tipos de análisis factorial) de forma que expliquen conceptos diferentes.

El segundo criterio, por otra parte, hace referencia a que el primer factor debe explicar la mayor cantidad de varianza posible de la matriz de correlaciones original y así en forma descendente hasta el último factor extraído. Con esto nos aseguramos que la matriz factorial resultante tendrá cierto grado de interpretabilidad. (García, 1990, pág. 160)

La comunalidad final de cada variable viene dada por:

$$h^2 = P^2_{1j} + P^2_{2j} + \dots P^2_{kj} \text{ (Valencia, s.f.)}$$

Tabla N° 9 Método de extracción. Adoptado por (Cáceres, 1995, pág. 233)

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
3. ¿Considera usted que la materia prima se utiliza de forma eficaz y eficiente en el proceso de producción?	1,000	,658
5. ¿Usted piensa que es necesario que su agro negocio cuente con un plan o modelo negocio que ayuden obtener mayores ingresos por la venta del producto?	1,000	,580
9. ¿Considera usted que los agronegocios de cacao deben tener especificado los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas)?.	1,000	,630
18. La directiva y coordinadores de procesos delegan responsabilidades a sus socios.	1,000	,674
28. Los sistemas que existen en la asociación responden a la complejidad de los procesos administrativos, permitiendo alcanzar un adecuado nivel de eficiencia en los procesos.	1,000	,650
29. En la asociación se implementan sistemas de información que cumplen con los estándares de calidad y el logro de los objetivos metas.	1,000	,622
30. En la asociación constantemente se realizan estudios de satisfacción del servicio prestado a los clientes.	1,000	,780
33. Existe un adecuado nivel de calidad en los procesos, permitiendo que los planes de acción contribuyan realmente a los objetivos y estrategias.	1,000	,770
34. En los procesos existentes en la asociación se promueve la reducción de costos operativos y financieros.	1,000	,747
35. La infraestructura con la que actualmente cuenta la asociación es óptima para cada proceso.	1,000	,549
36. La tecnología con la que cuenta la asociación es adecuada.	1,000	,777
37. Se considera el desempeño por su trabajo de colaboradores bajo un sistema de promoción y recompensas.	1,000	,632

38. Los sistemas de seguimiento y control de operaciones empleados en la asociación permiten evitar problemas oportunamente.	1,000	,745
39. Las medidas de monitoreo y mejora continua de procesos son adecuadas.	1,000	,753
40. ¿Considera usted que la materia prima ha sido utilizado de forma eficaz y eficiente en el proceso de producción?	1,000	,689
41. ¿Usted piensa que es necesario que su producción cuente con un plan o modelo negocio que ayuden a obtener mayores ingresos por la venta del producto?	1,000	,623
42. La asociación incluye en su estrategia un estudio de mercado que continua a lograr un mejor posicionamiento en el mercado.	1,000	,719
47. La estructura actual de la asociación es la más adecuada para lograr mejorar la eficiencia en la organización.	1,000	,577
54. En su área que se desempeña se establecen estrategias y distribuyen las responsabilidades para el logro de objetivos y metas.	1,000	,790

Las comunalidades significa que cada pregunta le aporta al instrumento, un valor obtenido en la Extracción superior al valor de 0,4 para cada una de las preguntas de la lealtad cognitiva por lo que se demuestra que las variables son homogéneas y son válidas además los valores para la pregunta 3 es de 0,658; para la pregunta 5 su aporte a la dimensión cognitiva de la lealtad es de 0,580; para la interrogante 9 es de 0,630; para la pregunta 18 es de 0,674 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 28 es de 0,650; para la pregunta 29 es de 0,622 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 30 es de 0,780; para la pregunta 33 es de 0,770 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 34 es de 0,747.

Para la pregunta 35 es de 0,549 es la pregunta que menos aporta en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 36 es de 0,777; para la pregunta 37 es de 0,632 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 38 es de 0,745; para la pregunta 39 es de 0,753 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 40 es de 0,689; para la pregunta 41 es de 0,623 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 42 es de 0,719; para la pregunta 47 es de 0,577 en la dimensión de la lealtad

cognitiva; para la pregunta 54 es de 0,790 es la que más aporta al instrumento en la dimensión de la lealtad cognitiva. Por lo tanto, tienen validez las preguntas de esta dimensión. Por lo tanto, tienen validez las preguntas de esta dimensión.

A. factorial

ESTRUCTURA

Tabla N° 10 KMO y prueba de Bartlett Estructura

MAM Kaiser-Meyer-Olkin.		,662
Chi-cuadrado aproximado		564,517
PEB	gl	91
	Sig.	,000

Fuente: (Practicas con SPSS)

La Medida Kaiser – Meyer – Olkin obtuvo un 0,662 por lo que es mayor al valor de 0,5 y el valor de significancia es de 0,000 menor al valor de significancia de 0,05 consecuentemente es válido el análisis factorial y se demuestra que los ítems del constructo de la dimensión cognitiva también lo son.

Tabla N° 11 Comunalidades Estructura

	Inicial	Extracción
10. ¿Su agronegocio lleva un control de registros de sus gastos de ventas, administrativos y generales?.	1,000	,389
11. ¿Considera usted que se deben desarrollar nuevos productos a partir de la materia prima del cacao?.	1,000	,755
23. Los coordinadores de procesos son quienes diseñan, planifican y asignan el trabajo a sus colaboradores.	1,000	,683

25. El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los colaboradores, que colaboran al decidir. Además contribuye a crear un clima agradable de trabajo.	1,000	,597
43. En esta organización, la estrategia organizacional es la que determina la estructura requerida para el logro de los objetivos.	1,000	,674
46. Usted como colaborador en esta asociación tiene la libertad de organizar su trabajo.	1,000	,656
49. Los cargos directivos existentes son suficientes para administrar toda la organización.	1,000	,650
50. Usted está de acuerdo con la comunicación interna	1,000	,711
52. En la asociación se mantienen líneas claras de autoridad y responsabilidad.	1,000	,752
53. Existe organización y control en el área en que usted se desempeña.	1,000	,450
63. Cómo norma existe la relación entre lo planificado y lo aprobado por los miembros de Asociación de productores de cacao	1,000	,788
71. Cree usted que los problemas de calidad ocasionados en la post-cosecha se evitarían con un centro de acopio e industrialización	1,000	,667
72. El cultivo del cacao ha mejorado la economía de los habitantes del lugar.	1,000	,517
73. Si los problemas persisten en costos y precios cambiaría por otra actividad	1,000	,459

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Las comunalidades se trata de que cada pregunta le aporte al instrumento, proporcionando un valor a la Extracción cuando esta es superior al valor de 0,4 para cada una de las preguntas se demuestra que las variables son homogéneas y son válidas además los valores para la pregunta 10 es de 0,389 es la pregunta que menos contribuye en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 11 su aporte a la dimensión cognitiva de la lealtad es de 0,755; para la pregunta 23 es de 0,683; para la pregunta 25 es de 0,597 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 43 es de 0,674; para la pregunta 46 es de 0,656 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 49 es de 0,650; para la pregunta 50 es de 0,711 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 52 es de 0,752; para la pregunta 53 es de 0,450; para la pregunta 63 es de 0,788 es la que más

aporta al instrumento en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 71 es de 0,667 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 72 es de 0,517; para la pregunta 73 es de 0,459. Por lo tanto, tienen validez las preguntas de esta dimensión.

Tabla N° 12 Comunalidades Habilidades

	Inicial	Extracción
11. ¿Considera usted que se deben desarrollar nuevos productos a partir de la materia prima del cacao?.	1,000	,776
15. Los cargos directivos se realizan unánimemente para tomar decisiones	1,000	,708
30. En la asociación constantemente se realizan estudios de satisfacción del servicio prestado a los clientes.	1,000	,693
36. La tecnología con la que cuenta la asociación es adecuada.	1,000	,659
41. ¿Usted piensa que es necesario que su producción cuente con un plan o modelo negocio que ayuden a obtener mayores ingresos por la venta del producto?	1,000	,489
44. La estructura está acorde con la actividad de la organización, departamentos y forma de trabajo organizacional.	1,000	,662
45. Existe un manual de funciones por escrito de manera clara y precisa.	1,000	,706
48. El número de áreas y procesos existentes en la asociación son los indicados, y no necesitan ser modificados.	1,000	,528
55. Al ingreso a la asociación se le informó con claridad los deberes, responsabilidades y actividades en su cargo.	1,000	,343
68. Ante los precios bajos del mercado considera usted como solución la industrialización del cacao.	1,000	,609

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Las comunalidades demuestran que las variables son homogéneas y son válidas además los valores para la pregunta 11 es de 0,776 es la que más aporta a valor la lealtad cognitiva; para la pregunta 15 su aporte a la dimensión cognitiva de la lealtad es de 0,708; para la pregunta 30 es de 0,693; para la pregunta 36 es de 0,659 en la dimensión de la lealtad

cognitiva; para la pregunta 41 es de 0,489; para la pregunta 44 es de 0,662 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 45 es de 0,706; para la pregunta 48 es de 0,528 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 55 es de 0,343 es la interrogante que menos tributa en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 68 es de 0,609. Por lo tanto, tienen validez las preguntas de esta dimensión.

Tabla N° 13 Comunalidades Valores

	Inicial	Extracción
7. ¿La experiencia adquirida en el agro le ha permitido identificar con facilidad problemas de enfermedades, plagas de insectos en sus plantaciones?	1,000	,631
20. En la asociación se promueve el empoderamiento	1,000	,650
22. Las relaciones existentes entre la dirigencia y el resto de los miembros de la asociación son armoniosas.	1,000	,656
26. El directivo es un buen comunicador. Tolerante, con confianza en sus colaboradores, procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado.	1,000	,543
27. La dirigencia establece una actitud protectora a los colaboradores, se interesa por sus problemas personales y profesionales.	1,000	,611
29. En la asociación se implementan sistemas de información que cumplen con los estándares de calidad y el logro de los objetivos metas.	1,000	,535
46. Usted como colaborador en esta asociación tiene la libertad de organizar su trabajo.	1,000	,558
51. La información entre usted y su jefe inmediato es fluida y oportuna.	1,000	,814
52. En la asociación se mantienen líneas claras de autoridad y responsabilidad.	1,000	,321

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Las comunalidades de las interrogantes planteadas tienen un valor obtenido en la Extracción es superior al valor de 0,4 que se demuestra que las variables son homogéneas y son válidas además los valores para la pregunta 7 es de 0,631; para la pregunta 20 su aporte a la dimensión cognitiva de la lealtad es de 0,650; en la interrogante 22 es de 0,656; en la 26 es de 0,543 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 27

es de 0,611; para la pregunta 29 es de 0,535 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 30 es de 0,780; para la pregunta 46 es de 0,558 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 51 es de 0,814 es la que más aporta al instrumento en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 52 es de 0,321 es la pregunta que menos aporta en la dimensión de la lealtad cognitiva. Por lo tanto, tienen validez las preguntas de esta dimensión.

SISTEMA

Tabla N° 14 KMO y prueba de Bartlett Sistema

PEB	MAM de Kaiser-Meyer-Olkin.	,584
	Chi-cuadrado aproximado	2404,625
	Gl	300
	Sig.	,000

Fuente: (Practicas con SPSS)

La Medida Kaiser – Meyer – Olkin tiene un valor de 0,584 por lo que es mayor al valor de 0,5 y el valor de significancia es de 0,000 menor al valor de significancia de 0,05 por lo tanto es válido para realizar el análisis factorial y se demuestra que los ítems del constructo de la dimensión cognitiva si es válida.

Tabla N° 15 Comunalidades Sistema

	Inicial	Extracción
1. ¿El proceso de producción responde a una capacitación inicial?	1,000	,857
2. El nivel de complejidad de los procesos administrativos en la asociación son adecuados.	1,000	,821
3. ¿Considera usted que la materia prima se utiliza de forma eficaz y eficiente en el proceso de producción?	1,000	,744

4. ¿La asociación implementa una estrategia competitiva en la comercialización de su producto?	1,000	,699
5. ¿Usted piensa que es necesario que su agro negocio cuente con un plan o modelo negocio que ayuden obtener mayores ingresos por la venta del producto?	1,000	,746
6. ¿Considera usted que influyen la comercialización del producto la forma de organización con la que cuanta la Asociación de productores de cacao?	1,000	,749
7. ¿La experiencia adquirida en el agro le ha permitido identificar con facilidad problemas de enfermedades, plagas e insectos en sus plantaciones?	1,000	,878
8. ¿Cree usted que el rendimiento laboral de los colaboradores ha demostrado calidad en el desempeño administrativo de su agronegocio de cacao?	1,000	,723
9. ¿Considera usted que los agronegocios de cacao deben tener especificado los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas)?	1,000	,787
10. ¿Su agronegocio lleva un control de registros de sus gastos de ventas, administrativos y generales?	1,000	,757
11. ¿Considera usted que se deben desarrollar nuevos productos usando el crudo del cacao?	1,000	,888
12. ¿Los problemas son resuelto en forma adecuada y oportuna?	1,000	,827
38. Los sistemas de seguimiento y control de operaciones empleados en la asociación permiten evitar problemas oportunamente.	1,000	,850
45. Existe un manual de funciones por escrito de manera clara y precisa.	1,000	,664
48. El número de áreas y procesos existentes en la asociación son los indicados, y no necesitan ser modificados.	1,000	,635
51. La información entre usted y su jefe inmediato es fluida y oportuna.	1,000	,768
56. La remuneración mensual recibida le permite satisfacer las necesidades de su familia y ayuda al mejoramiento socioeconómico.	1,000	,698
57. Las vías de acceso principal a su vivienda son adecuadas para el libre y normal ingreso de usted y sus familiares.	1,000	,769
61. Ha recibido asistencia técnica para el cultivo del cacao por parte de la asociación.	1,000	,761
63. Cómo norma existe la relación entre lo planificado y lo aprobado por los productores de cacao	1,000	,626

64. Tiene la asociación definida su estrategia de crecimiento y desarrollo para los productores de cacao.	1,000	,664
65. Como considera que es el rendimiento y producción de cacao por hectárea	1,000	,720
67. El precio que recibe por la venta del cacao esta de acorde a los precios oficiales.	1,000	,813
69. Le gustaría una capacitación en la elaboración de productos a base de cacao.	1,000	,881
70. Está de acuerdo en una capacitación en actividades administrativas-operativas.	1,000	,808

Método de extracción: Análisis de Componentes principales

Las comunales para la pregunta 1 es de 0,857; para la pregunta 2 su aporte a la dimensión cognitiva de la lealtad es de 0,821; para la pregunta 3 es de 0,744; para la pregunta 4 es de 0,699 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 5 es de 0,749; para la pregunta 6 es de 0,749 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 7 es de 0,878; para la pregunta 8 es de 0,723 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 9 es de 0,787; para la pregunta 10 es de 0,757 en la dimensión de la lealtad cognitiva.

Para la pregunta 11 es de 0,888 es la que más aporta al instrumento en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 12 es de 0,827 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 38 es de 0,850; para la pregunta 45 es de 0,664 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 48 es de 0,635; para la pregunta 51 es de 0,827 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 56 es de 0,698; para la pregunta 57 es de 0,769 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 61 es de 0,761; para la pregunta 63 es de 0,626 es la pregunta que menos aporta en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 12 es de 0,827 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 64 es de 0,664; para la pregunta 65 es de 0,720 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 67 es de 0,813; para la pregunta 69 es de 0,88; para la pregunta 70 es de 0,808 en la dimensión de la lealtad cognitiva. Por lo tanto, tienen validez las preguntas de esta dimensión.

Tabla N° 16 Comunalidades Estilo

	Inicial	Extracción
13. El proceso de toma de decisiones en la asociación es efectivo.	1,000	,751
14. El proceso de toma de decisiones en la asociación se desarrolla de manera integral.	1,000	,593
15. Los cargos directivos se realizan unánimemente para el proceso de toma de decisiones	1,000	,496
16. La directiva comunica a los miembros de la asociación las metas fijadas	1,000	,676
17. La directiva comunica a los miembros de la asociación respecto de los acuerdos y compromisos para cumplir con la estrategia.	1,000	,815
18. La directiva y coordinadores de procesos delegan responsabilidades a sus socios.	1,000	,837
19. Las personas de nivel operativo tienen la libertad de organizar su trabajo de la manera más conveniente.	1,000	,773
20. En la asociación se promueve el empoderamiento	1,000	,747
21. El proceso de resolución de problemas y manejo de conflictos en la asociación es el más adecuado.	1,000	,814
22. Las relaciones existentes entre la dirigencia y el quienes componen la asociación son armoniosas.	1,000	,736
23. Los coordinadores de procesos son quienes diseñan, planifican y asignan el trabajo a sus colaboradores.	1,000	,787
24. La asociación establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.	1,000	,701
25. El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los colaboradores, que participan en la toma de decisiones. Además contribuye a crear un clima agradable de trabajo.	1,000	,629
26. El directivo es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores, procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado.	1,000	,600
27. La dirigencia establece una actitud protectora a los colaboradores, se interesa por sus problemas personales y profesionales.	1,000	,623

43. En esta organización, la estrategia organizacional es la que determina la estructura requerida para el logro de los objetivos.	1,000	,522
45. Existe un manual de funciones por escrito de manera clara y precisa.	1,000	,657
48. El número de áreas y procesos existentes en la asociación son los indicados, y no necesitan ser modificados.	1,000	,639

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Las comunalidades los valores para la pregunta 13 es de 0,751; para la pregunta 14 su aporte a la dimensión cognitiva de la lealtad es de 0,593; para la pregunta 15 es de 0, 496 es la pregunta que menos aporta en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 16 es de 0,676 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 17 es de 0,815; para la pregunta 18 es de 0,837 es la que más aporta al instrumento en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 19 es de 0,773; para la pregunta 20 es de 0,747 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 21 es de 0,814; para la pregunta 22 es de 0,736 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 23 es de 0,787 para la pregunta 24 es de 0,701 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 25 es de 0,629; para la pregunta 26 es de 0,600 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 27 es de 0,623; para la pregunta 43 es de 0,522 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 45 es de 0,657; para la pregunta 48 es de 0, 639 en la dimensión de la lealtad cognitiva. Por lo tanto, tienen validez las preguntas de esta dimensión.

A. factorial

PERSONAL

Tabla N° 17 KMO y prueba de Bartlett Personal

MAM de KMO.		,627
	Chi-cuadrado aproximado	715,413
PEB	Gl	91
	Sig.	,000

Fuente: (Prácticas con SPSS)

La Medida Kaiser – Meyer – Olkin tiene un valor de 0,627 por lo que es mayor al valor de 0,5 y el valor de significancia es de 0,000 menor al valor de significancia de 0,05 por lo tanto es válido para realizar el análisis factorial y se demuestra que los ítems del constructo de la dimensión cognitiva tienen validez.

Tabla N° 18 Comunalidades Personal

	Inicial	Extracción
8. ¿Cree usted que el rendimiento laboral de los colaboradores ha demostrado calidad en el desempeño administrativo de su agronegocio de cacao?	1,000	,601
19. Las personas de nivel operativo tienen la libertad de organizar su trabajo de la manera más conveniente.	1,000	,589
37. Se considera el desempeño por su trabajo de colaboradores bajo un sistema de promoción y recompensas.	1,000	,712
50. Usted está de acuerdo con la comunicación interna	1,000	,664
51. La información entre usted y su jefe inmediato es fluida y oportuna.	1,000	,796
52. En la asociación se mantienen líneas claras de autoridad y responsabilidad.	1,000	,526
55. Al ingreso a la asociación se le informó con claridad los deberes, responsabilidades y actividades en su cargo.	1,000	,780
57. Las vías de acceso principal a su vivienda son adecuadas para el libre y normal ingreso de usted y sus familiares.	1,000	,748
58. Los servicios básicos con los que cuenta en su vivienda son los adecuados para su bienestar personal y familiar.	1,000	,746
59. El plan de seguro de salud con el que cuenta le da cobertura a usted y sus familiares.	1,000	,722
60. Está de acuerdo con el tipo vivienda, y condiciones de saneamiento para usted y su familia.	1,000	,583
61. Ha recibido asistencia técnica para el cultivo del cacao por parte de la asociación.	1,000	,554
62. Ha recibido asistencia técnica para el cultivo del cacao por parte de instituciones del estado o particular.	1,000	,684
66. Está afiliado a la seguridad social	1,000	,683

Método de extracción: Análisis de Componentes principales

Las comunalidades, para la pregunta 8 es de 0,601; para la pregunta 19 su aporte a la dimensión cognitiva de la lealtad es de 0,589; para la pregunta 37 es de 0,712; para la pregunta 50 es de 0,664 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 51 es de 0,796; para la pregunta 52 es de 0,526 es la pregunta que menos aporta en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 55 es de 0,780 es la que más aporta al instrumento en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 57 es de 0,748 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 58 es de 0,746; para la pregunta 59 es de 0,722 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 60 es de 0,583 para la pregunta 61 es de 0,554 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 62 es de 0,684; para la pregunta 66 es de 0,683 en la dimensión de la lealtad cognitiva. Por lo tanto, tienen validez las preguntas de esta dimensión.

A. factorial

VARIABLE SOCIOECONÓMICOS

Tabla N° 19 KMO y prueba de Bartlett Variable Socioeconómicos

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,664
Chi-cuadrado aproximado		1630,284
Prueba de esfericidad de Bartlett	Gl	210
	Sig.	,000

Fuente: (Practicas con SPSS)

La Medida Kaiser – Meyer – Olkin tiene un valor de 0,664 por lo que es mayor al valor de 0,5 y el valor de significancia es de 0,000 menor al valor de significancia de 0,05 por lo tanto es válido para realizar el análisis factorial y se demuestra que los ítems del constructo de la dimensión cognitiva tienen validez.

Tabla N° 20 Comunalidades Variable Socioeconómicos

	Inicial	Extracción
4. ¿La Asociación implementa una estrategia competitiva en la comercialización de su producto?	1,000	,647
5. ¿Usted piensa que es necesario que su agro negocio cuente con un plan o modelo negocio que ayuden obtener mayores ingresos por la venta del producto?	1,000	,701
35. La infraestructura con la que actualmente cuenta la Asociación es óptima para cada proceso.	1,000	,573
36. La tecnología con la que cuenta la Asociación es adecuada.	1,000	,747
40. ¿Considera usted que la materia prima ha sido utilizado de forma eficaz y eficiente en el proceso de producción?	1,000	,602
49. Los cargos directivos existentes son suficientes para administrar toda la Asociación.	1,000	,657
56. La remuneración mensual recibida le permite satisfacer las necesidades de su familia y ayuda al mejoramiento socioeconómico.	1,000	,765
57. Las vías de acceso principal a su vivienda son adecuadas para el libre y normal ingreso de usted y sus familiares.	1,000	,738
58. Los servicios básicos con los que cuenta en su vivienda son los adecuados para su bienestar personal y familiar.	1,000	,776
59. El plan de seguro de salud con el que cuenta le da cobertura a usted y sus familiares.	1,000	,788
60. Está de acuerdo con el tipo vivienda, y condiciones de saneamiento para usted y su familia.	1,000	,720
61. Ha recibido asistencia técnica para el cultivo del cacao por parte de la asociación.	1,000	,691
62. Ha recibido asistencia técnica para el cultivo del cacao por parte de instituciones del estado o particular.	1,000	,618
65. Como considera que es el rendimiento y producción de cacao por hectárea	1,000	,726
66. Está afiliado a la seguridad social	1,000	,622
67. El precio que recibe por la venta del cacao esta de acorde a los precios oficiales.	1,000	,745
68. Ante los precios bajos del mercado considera usted como solución la industrialización del cacao.	1,000	,648
69. Le gustaría una capacitación en la elaboración de productos a base de cacao.	1,000	,776
70. Está de acuerdo en una capacitación en actividades administrativas-operativas.	1,000	,842
72. El cultivo del cacao ha mejorado la economía de los habitantes del lugar.	1,000	,664

73. Si los problemas persisten en costos y precios cambiaría por otra actividad	1,000	,705
---	-------	------

Método de extracción: Análisis de Componentes principales

Las comunalidades en este grupo de ítems se presenta de la siguiente manera: Para la pregunta 4 es de 0,647; para la pregunta 5 su aporte a la dimensión cognitiva de la lealtad es de 0,701; para la pregunta 35 es de 0,573 es la pregunta que menos aporta en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 36 es de 0,747 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 40 es de 0,602; para la pregunta 49 es de 0,657; para la pregunta 56 es de 0,765; para la pregunta 57 es de 0,738 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 58 es de 0,776; para la pregunta 59 es de 0,788; para la pregunta 60 es de 0,720; para la pregunta 61 es de 0,691 en la dimensión de la lealtad cognitiva;

Para la pregunta 62 es de 0,618; para la pregunta 65 es de 0,726 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 66 es de 0,622; para la pregunta 67 es de 0,745 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 68 es de 0,648; para la pregunta 69 es de 0,776 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 70 es de 0,842 es la que más aporta al instrumento en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 72 es de 0,664 ; para la pregunta 73 es de 0,705 en la dimensión de la lealtad cognitiva. Por lo tanto, tienen validez las preguntas de esta dimensión.

A. factorial

VARIABLE INDEPENDIENTE

Tabla N° 21 KMO y prueba de Bartlett Variable Independiente

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,511
Chi-cuadrado aproximado		301,600
Prueba de esfericidad de Bartlett	Gl	45
	Sig.	,000

Fuente: (Practicar con SPSS)

La Medida Kaiser – Meyer – Olkin tiene un valor de 0,511 por lo que es mayor al valor de 0,5 y el valor de significancia es de 0,000 menor al valor de significancia de 0,05 por lo tanto es válido para realizar el análisis factorial y se demuestra que los ítems del constructo de la dimensión cognitiva tienen validez.

Tabla N° 22 Comunalidades Variable Independiente

	Inicial	Extracción
1. ¿El proceso de producción responde a una capacitación inicial?	1,000	,695
5. ¿Usted piensa que es necesario que su agro negocio cuente con un plan o modelo negocio que ayuden obtener mayores ingresos por la venta del producto?	1,000	,663
8. ¿Cree usted que el rendimiento laboral de los colaboradores ha demostrado calidad en el desempeño administrativo de su agronegocio de cacao?	1,000	,820
9. ¿Considera usted que los agronegocios de cacao deben tener especificado los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas)?	1,000	,859
10. ¿Su agronegocio lleva un control de registros de sus gastos de ventas, administrativos y generales?	1,000	,695
14. El proceso de toma de decisiones en la asociación se desarrolla de manera integral.	1,000	,838
20. En la asociación se promueve el empoderamiento	1,000	,694
23. Los coordinadores de procesos son quienes diseñan, planifican y asignan el trabajo a sus colaboradores.	1,000	,761
25. El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los colaboradores, que participan en la toma de decisiones. Además contribuye a crear un clima agradable de trabajo.	1,000	,635
27. La dirigencia establece una actitud protectora a los colaboradores, se interesa por sus problemas personales y profesionales.	1,000	,667

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Las comunalidades en el análisis de la variable independiente da los siguientes valores para la pregunta 1 es de 0,695; para la pregunta 5 su aporte a la dimensión cognitiva de la lealtad es de 0,663; para la pregunta 8 es de 0,820; para la pregunta 9 es de 0,859 es la que más aporta al instrumento en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 10 es de 0,695; para la pregunta 14 es de 0,838; para la pregunta 20 es de 0,694; para la pregunta 23 es de 0,761 en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 25 es de 0,635 es la pregunta que menos aporta en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 27 es de 0,667 en la dimensión de la lealtad cognitiva. Por lo tanto, tienen validez las preguntas de esta dimensión.

A. factorial

VARIABLE DEPENDIENTE

Tabla N° 23 KMO y prueba de Bartlett Variable dependiente

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,578
Chi-cuadrado aproximado		190,344
Prueba de esfericidad de Bartlett	Gl	21
	Sig.	,000

Fuente: (Prácticas con SPSS)

La Medida Kaiser – Meyer – Olkin tiene un valor de 0,578 por lo que es mayor al valor de 0,5 y el valor de significancia es de 0,000 menor al valor de significancia de 0,05 por lo tanto es válido para realizar el análisis factorial y se demuestra que los ítems del constructo de la dimensión cognitiva tienen validez.

Tabla N° 24 Comunalidades Variable dependiente

	Inicial	Extracción
55. Al ingreso a la organización se le informó con claridad los deberes, responsabilidades y actividades en su cargo.	1,000	,815
56. La remuneración mensual recibida le permite satisfacer las necesidades de su familia y ayuda al mejoramiento socioeconómico.	1,000	,797
57. Las vías de acceso principal a su vivienda son adecuadas para el libre y normal ingreso de usted y sus familiares.	1,000	,448
64. Tiene la organización definida su estrategia de crecimiento y desarrollo para de productores de cacao.	1,000	,707
65. Como considera que es el rendimiento y producción de cacao por hectárea	1,000	,773
68. Ante los precios bajos del mercado considera usted como solución la industrialización del cacao.	1,000	,506
70. Está de acuerdo en una capacitación en actividades administrativas-operativas.	1,000	,451

Fuente: (Prácticas con SPSS)

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Analizada la variable dependiente, las comunalidades nos dan los valores por pregunta. En la 55 es de 0,815 es la que más aporta al instrumento en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 56 su aporte a la dimensión cognitiva de la lealtad es de 0,797; para la pregunta 57 es de 0,448 es la pregunta que menos aporta en la dimensión de la lealtad cognitiva; para la pregunta 64 es de 0,707; para la pregunta 65 es de 0,773; para la pregunta 68 es de 0,506; para la pregunta 70 es de 0,451. Por lo tanto, tienen validez las preguntas de esta dimensión.

DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO

Es el conjunto al cual se le pueden atribuir los resultados; ya sea porque comprende a todos los elementos que vayan a ser estudiados; o porque sus integrantes hayan tenido la probabilidad - conocida y distinta de cero- de haber podido formar parte de la muestra.

En estudios prospectivos deben definirse también criterios de exclusión para aquellas características que en caso de desarrollarse en las unidades de estudio durante la investigación; obligarán a eliminarlas del grupo al cual pertenecen. (Ríos, 2011, págs. 2-8)

ESTRATEGIA

En el cuadro se presenta la distribución de frecuencia según las alternativas en escalas de muy bueno, bueno, regular, malo en cuanto a su opinión sobre las estrategias. Para ello se realizó un TEST a 189 personas de la asociación observando que las respuestas se distribuyen en las alternativas.

Tabla N° 25 Distribución de frecuencia. Estrategias

ITEM	MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
UNO	22	11,64	14	7,41	82	43,39	71	37,57	189	100
DOS	12	6,35	19	10,05	76	40,21	82	43,39	189	100
TRES	16	8,47	20	10,58	79	41,80	74	39,15	189	100
CUATRO	16	8,47	16	8,47	83	43,92	74	39,15	189	100
CINCO	14	7,41	25	13,23	77	40,74	73	38,62	189	100
SEIS	5	2,65	21	11,11	86	45,50	77	40,74	189	100
SIETE	11	5,82	24	12,70	81	42,86	73	38,62	189	100
OCHO	6	3,17	29	15,3	80	42,3	74	39,1	189	100

				4		3		5		
NUEVE	20	10,5 8	12	6,35	88	46,5 6	69	36,5 1	189	100
DIEZ	12	6,35	36	19,0 5	67	35,4 5	74	39,1 5	189	100
ONCE	10	5,29	33	17,4 6	75	39,6 8	71	37,5 7	189	100
DOCE	25	13,2 3	17	8,99	81	42,8 6	66	34,9 2	189	100
TRECE	15	7,94	29	15,3 4	71	37,5 7	74	39,1 5	189	100
CATORCE	15	7,94	27	14,2 9	80	42,3 3	67	35,4 5	189	100
QUINCE	20	10,5 8	19	10,0 5	92	48,6 8	58	30,6 9	189	100
DIESEISEIS	20	10,5 8	20	10,5 8	77	40,7 4	72	38,1 0	189	100
DIECISIETE	14	7,41	26	13,7 6	78	41,2 7	71	37,5 7	189	100
DIECIOCHO	17	8,99	15	7,94	88	46,5 6	69	36,5 1	189	100
DIECINUEVE	15	7,94	24	12,7 0	80	42,3 3	70	37,0 4	189	100

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Autora

ESTRUCTURA

En el cuadro se presenta la distribución de frecuencia según las alternativas en escalas de muy bueno, bueno, regular, malo en cuanto a su opinión sobre la estructura. Las repuestas por ítem se encuentran mayoritariamente en la columna de regular y malo.

Tabla N° 26 Distribución de frecuencia. Estructura

ITEM	MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
UNO	10	5,29	32	16,93	83	43,92	64	33,86	189	100
DOS	17	8,99	22	11,64	82	43,39	68	35,98	189	100
TRES	17	8,99	18	9,52	85	44,97	69	36,51	189	100
CUATRO	6	3,17	31	16,40	72	38,10	80	42,33	189	100
CINCO	12	6,35	24	12,70	75	39,68	78	41,27	189	100
SEIS	6	3,17	31	16,40	75	39,68	77	40,74	189	100
SIETE	11	5,82	31	16,40	74	39,15	73	38,62	189	100
OCHO	21	11,11	20	10,58	80	42,33	68	35,98	189	100
NUEVE	10	5,29	25	13,23	74	39,15	80	42,33	189	100
DIEZ	13	6,88	15	7,94	88	46,56	73	38,62	189	100

ONCE	7	3,70	26	13,76	74	39,15	82	43,39	189	100
DOCE	14	7,41	29	15,34	72	38,10	74	39,15	189	100
TRECE	5	2,65	28	14,81	85	44,97	71	37,57	189	100
CATORCE	6	3,17	21	11,11	82	43,39	80	42,33	189	100

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Autora

HABILIDADES

En el cuadro se presenta la distribución de frecuencia según las alternativas en escalas de muy bueno, bueno, regular, malo en cuanto a su opinión sobre las habilidades. Para ello se realizó un TEST a 189 personas de la asociación observando que 39,2% son regulares y 60,8% son malos sin tener ninguna respuesta en las demás alternativas.

Tabla N° 27 Distribución de frecuencia. Habilidades

ITEM	MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
UNO	17	8,99	22	11,64	82	43,39	68	35,98	189	100
DOS	12	6,35	13	6,88	87	46,03	77	40,74	189	100
TRES	11	5,82	24	12,70	81	42,86	73	38,62	189	100
CUATRO	10	5,29	33	17,46	75	39,68	71	37,57	189	100
CINCO	20	10,58	20	10,58	77	40,74	72	38,10	189	100
SEIS	16	8,47	14	7,41	90	47,62	69	36,51	189	100
SIETE	13	6,88	22	11,64	79	41,80	75	39,68	189	100
OCHO	16	8,47	25	13,23	80	42,33	68	35,98	189	100
NUEVE	9	4,76	30	15,87	73	38,62	77	40,74	189	100
DIEZ	14	7,41	29	15,34	76	40,21	70	37,04	189	100

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Autora

PERSONAL

En el cuadro las 189 personas de la asociación responden mayoritariamente entre la tercera y cuarta columna que en la escala corresponde entre regular y malo.

Tabla N° 28 Distribución de frecuencia. Personal

ITEM	MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
UNO	7	3,70	34	17,99	71	37,57	77	40,74	189	100
DOS	10	5,29	29	15,34	76	40,21	74	39,15	189	100
TRES	25	13,23	17	8,99	81	42,86	66	34,92	189	100
CUATRO	21	11,11	20	10,58	80	42,33	68	35,98	189	100
CINCO	13	6,88	25	13,23	76	40,21	75	39,68	189	100
SEIS	10	5,29	25	13,23	74	39,15	80	42,33	189	100
SIETE	9	4,76	30	15,87	73	38,62	77	40,74	189	100
OCHO	15	7,94	27	14,29	80	42,33	67	35,45	189	100
NUEVE	11	5,82	29	15,34	76	40,21	73	38,62	189	100
DIEZ	16	8,47	24	12,70	81	42,86	68	35,98	189	100
ONCE	14	7,41	30	15,87	68	35,98	77	40,74	189	100
DOCE	22	11,64	13	6,88	83	43,92	71	37,57	189	100
TRECE	11	5,82	26	13,76	73	38,62	79	41,80	189	100
CATORCE	6	3,17	31	16,40	72	38,10	80	42,33	189	100

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Autora

ESTILO

En el cuadro se presenta la distribución de frecuencia según las alternativas en escalas de muy bueno, bueno, regular, malo en cuanto a su opinión sobre el estilo. Para ello se realizó un TEST a 189 personas de la asociación observando que 32,3% es regular y 67,7%.

Tabla N° 29 Distribución de frecuencia. Estilo

ITEM	MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
UNO	17	8,99	20	10,58	77	40,74	75	39,68	189	100
DOS	5	2,65	36	19,05	70	37,04	78	41,27	189	100
TRES	12	6,35	13	6,88	87	46,03	77	40,74	189	100
CUATRO	12	6,35	23	12,17	82	43,39	72	38,10	189	100
CINCO	7	3,70	29	15,34	74	39,15	79	41,80	189	100
SEIS	16	8,47	16	8,47	83	43,92	74	39,15	189	100
SIETE	10	5,29	29	15,34	76	40,21	74	39,15	189	100
OCHO	11	5,82	30	15,87	71	37,57	77	40,74	189	100
NUEVE	19	10,05	24	12,70	77	40,74	69	36,51	189	100
DIEZ	15	7,94	36	19,05	65	34,39	73	38,62	189	100
ONCE	17	8,99	18	9,52	85	44,97	69	36,51	189	100
DOCE	19	10,05	29	15,34	70	37,04	71	37,57	189	100
TRECE	6	3,17	31	16,40	72	38,10	80	42,33	189	100
CATORCE	8	4,23	19	10,05	80	42,33	82	43,39	189	100
QUINCE	5	2,65	18	9,52	88	46,56	78	41,27	189	100
DIESEISEIS	12	6,35	24	12,70	75	39,68	78	41,27	189	100

DIECISIETE	13	6,88	22	11,6 4	79	41,8 0	75	39,6 8	189	100
DIECIOCHO	6	3,17	31	16,4 0	75	39,6 8	77	40,7 4	189	100
DIECINUEVE	17	8,99	15	7,94	88	46,5 6	69	36,5 1	189	100

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Autora

SISTEMAS

En el cuadro se presenta la distribución de frecuencia según las alternativas en escalas de muy bueno, bueno, regular, malo en cuanto a su opinión sobre los sistemas. Para ello se realizó un TEST a 189 personas de la asociación observando que 42,9% son regulares y 57,1.

Tabla N° 30 Distribución de frecuencia. Sistemas

ITEM	MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
UNO	12	11,6 4	19	7,41	76	43,3 9	82	37,5 7	189	100
DOS	5	6,35	35	10,0 5	70	40,2 1	79	43,3 9	189	100
TRES	10	8,47	24	10,5 8	80	41,8 0	75	39,1 5	189	100
CUATRO	7	8,47	34	8,47	71	43,9 2	77	39,1 5	189	100
CINCO	16	7,41	20	13,2 3	79	40,7 4	74	38,6 2	189	100
SEIS	10	2,65	32	11,1 1	83	45,5 0	64	40,7 4	189	100
SIETE	17	5,82	22	12,7 0	82	42,8 6	68	38,6 2	189	100
OCHO	19	3,17	15	15,3 4	82	42,3 3	73	39,1 5	189	100
NUEVE	15	10,5 8	29	6,35	71	46,5 6	74	36,5 1	189	100
DIEZ	13	6,35	22	19,0 5	79	35,4 5	75	39,1 5	189	100
ONCE	16	5,29	25	17,4 6	80	39,6 8	68	37,5 7	189	100
DOCE	13	13,2	25	8,99	76	42,8	75	34,9	189	100

		3				6		2		
TRECE	16	7,94	17	15,3 4	86	37,5 7	70	39,1 5	189	100
CATORCE	15	7,94	27	14,2 9	80	42,3 3	67	35,4 5	189	100
QUINCE	22	10,5 8	13	10,0 5	83	48,6 8	71	30,6 9	189	100
DIESEISEIS	7	10,5 8	26	10,5 8	74	40,7 4	82	38,1 0	189	100
DIECISIETE	19	7,41	11	13,7 6	92	41,2 7	67	37,5 7	189	100
DIECIOCHO	10	8,99	24	7,94	78	46,5 6	77	36,5 1	189	100
DIECINUEVE	17	7,94	20	12,7 0	85	42,3 3	67	37,0 4	189	100

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Autora

VALORES

En el cuadro se presenta la distribución de frecuencia según las alternativas en escalas de muy bueno, bueno, regular, malo en cuanto a su opinión sobre los valores. Para ello se realizó un TEST a 189 personas de la asociación observando la misma tendencia de los otros elementos analizados.

Tabla N° 31 Distribución de frecuencia. Valores

ITEM	MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
UNO	10	5,29	24	12,7 0	80	42,3 3	75	39,6 8	189	100
DOS	11	5,82	30	15,8 7	71	37,5 7	77	40,7 4	189	100
TRES	15	7,94	36	19,0 5	65	34,3 9	73	38,6 2	189	100
CUATRO	8	4,23	19	10,0 5	80	42,3 3	82	43,3 9	189	100
CINCO	5	2,65	18	9,52	88	46,5 6	78	41,2 7	189	100
SEIS	5	2,65	21	11,1 1	86	45,5 0	77	40,7 4	189	100
SIETE	6	3,17	31	16,4 0	75	39,6 8	77	40,7 4	189	100
OCHO	13	6,88	25	13,2 3	76	40,2 1	75	39,6 8	189	100

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Autora

ANÁLISIS DESCRIPTIVO Y EXPLORATORIO

Hoaglin (1983) Para llevar a cabo una correcta aplicación de los métodos estadísticos es de suma importancia realizar, en primera instancia, una inspección de la Información que permita formarse una idea del comportamiento de la misma. La identificación, entre otros aspectos, de localización, variabilidad, forma de la distribución, observaciones extremas, tipos de relaciones entre las variables y tendencias a través del tiempo o el espacio, puede posibilitar la escogencia de la metodología de análisis más apropiada o la validez de algunos supuestos. Además de lo anterior, muchos procedimientos descriptivos son por si mismos técnicas de análisis.

Con frecuencia un análisis estadístico se inicia con el cálculo de medidas resúmenes que indiquen alrededor de que valores se agrupan los datos o su grado de homogeneidad y con la construcción de gráficos, como histogramas, diagramas de tallos y hojas o diagramas de caja y bigotes, que permitan establecer la presencia de datos “raros” y la simetría (característica esencial para muchos análisis) de la distribución. Las expresiones de cálculo de las medidas de localización y variabilidad y su interpretación son presentadas en libros básicos de estadística y por ello no son incluidas en el texto. Para una lectura acerca de la construcción de gráficos útiles en el análisis exploratorio puede consultarse (Mancera Peña Giraldo Santos, 2003, pág. 10)

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES

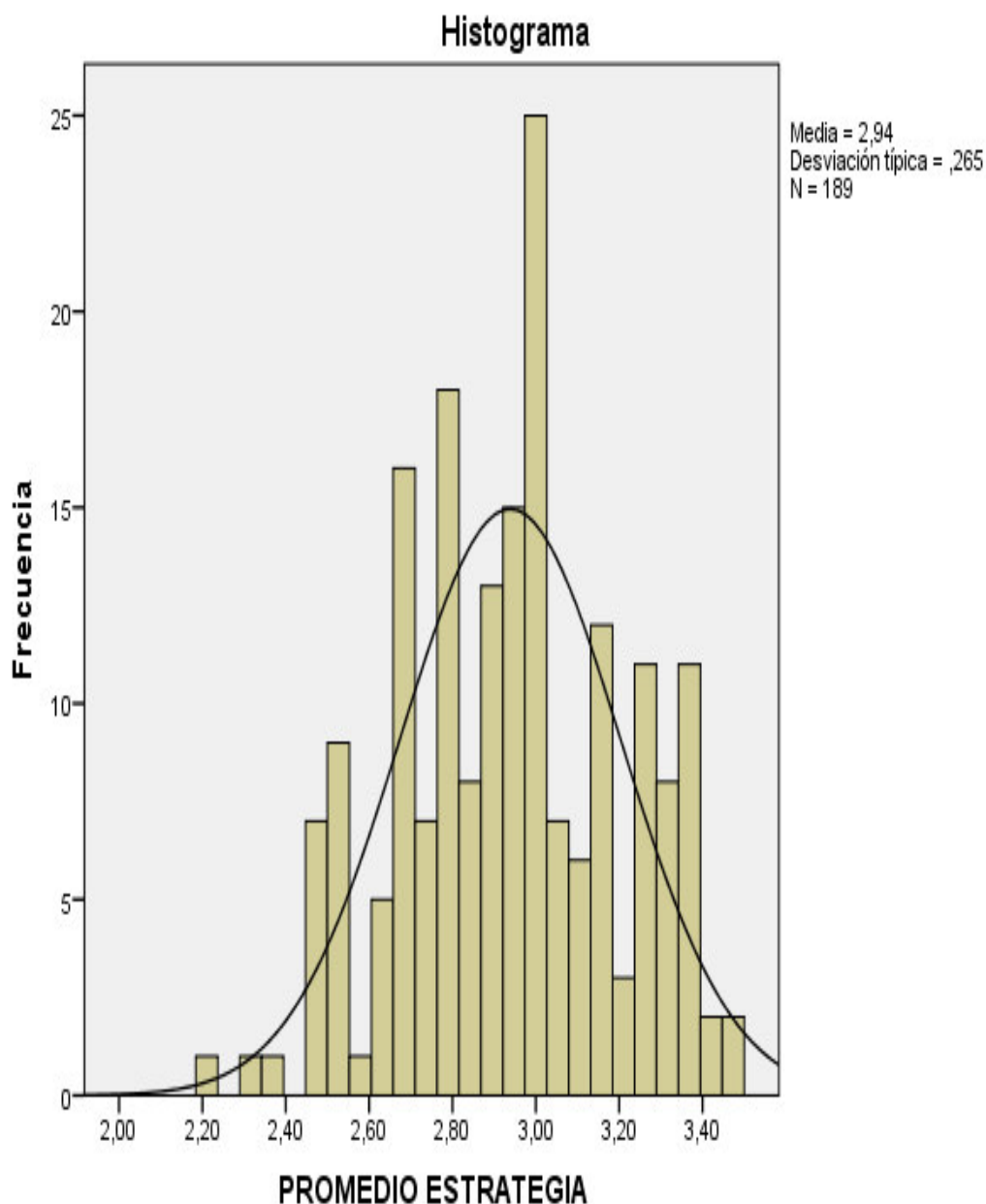
Estrategia

Tabla N° 32 Estadísticos Promedio Estrategia

N	Válidos	189
	Perdidos	0
Media		2,9385
Mediana		2,9474
Moda		3,00
Desv. típ.		,26524
Varianza		,070
Rango		1,26
Mínimo		2,21
Máximo		3,47
Suma		555,37
Percentiles	10	2,5263
	20	2,6842
	30	2,7895
	40	2,8947
	50	2,9474
	60	3,0000
	70	3,0526
	80	3,1579
	90	3,3158

Dentro de los estadísticos de posición están las medidas de tendencia central pudiendo observarse la Media el valor en total de 2,9385. Los valores de la mediana son de 2,9474 Los valores de la Moda tenemos de 3,00 un máximo de 3,47 y un mínimo de 2,21 habiendo una diferencia de 1,26 entre los 2.

En el cuadro se presenta la distribución de frecuencia según el Promedio Estrategia de la asociación. Para este trabajo se ha encuestado a 189 personas. Se obtuvo que 25 personas dan un promedio de 3 y de promedio 2,21; 2,32; 2,37; 2,58 es una persona por cada uno respectivamente también se observa que ay mayor incidencia en los promedios de 2,60 a 2,80 de aquí se deduce que la asociación tiene un promedio de estructura en su mayoría de entre 2,5 a 3 siendo su media 2,94.

Gráfico N° 23 Histograma Promedio Estrategia

En el grafico se puede observar la distribución de frecuencia según el Promedio Estrategia de la asociación. Según las encuestas realizadas a 189 personas. Se obtuvo que el 13,2% son de promedio de 3 y de promedio 2,21; 2,32; 2,37; 2,58 solo un 5% cada uno respectivamente de aquí se deduce que la asociación tiene un promedio de estructura en su mayoría de 2,5 a 3.

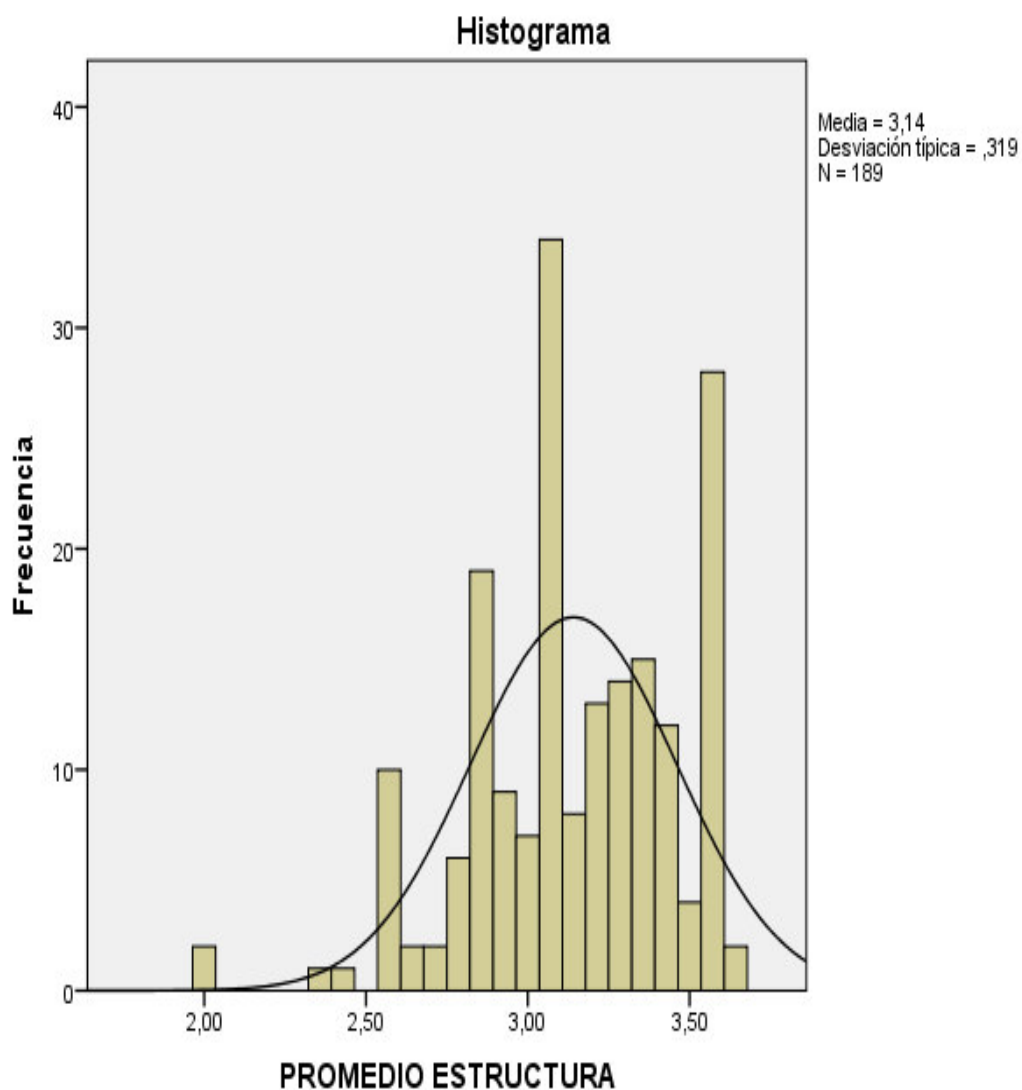
Estructura

Tabla N° 33 Estadísticos Promedio Estructura

N	Válidos	189
	Perdidos	0
Media		3,1413
Mediana		3,1429
Moda		3,07
Desv. típ.		,31867
Varianza		,102
Rango		1,64
Mínimo		2,00
Máximo		3,64
Suma		593,71
Percentiles	10	2,7857
	20	2,8571
	30	3,0000
	40	3,0714
	50	3,1429
	60	3,2143
	70	3,3571
	80	3,4286
	90	3,5714

Dentro de los estadísticos de posición tenemos las medidas de tendencia central dentro de las cuales está la Media el valor en total de 3,1413. Los valores de la mediana son de 3,1429. Los valores de la Moda tenemos de 3,07 un máximo de 3,64 y un mínimo de 2,00 habiendo una diferencia de 1,64 entre los 2.

Se presenta la distribución de frecuencia según el Promedio de Estructura de la asociación. Para este trabajo se ha encuestado a 189 personas. Se obtuvo que 34 personas dan un promedio de 3,7 que representan un porcentaje de 18% y de promedio 2,36; 2,43 que representan un porcentaje de 5% es una persona por cada uno respectivamente también se observa que hay mayor incidencia en el promedio de 2,57 con 28 personas que representan un 14.8% se puede divisar que en su mayoría el promedio esta entre 3 a 3,5.

Gráfico N° 24 Histograma Promedio Estructura

Se observa la distribución de frecuencia según el Promedio Estructura de la asociación. Según las encuestas realizadas a 189 personas. Se obtuvo que el 34 personas son de promedio de 3,07 y de promedio entre 2,30 a 2,40 solo un 5% respectivamente de aquí se deduce que la asociación tiene un promedio de estructura en su mayoría de 3 a 3,5 con una media de 3,14.

Habilidades

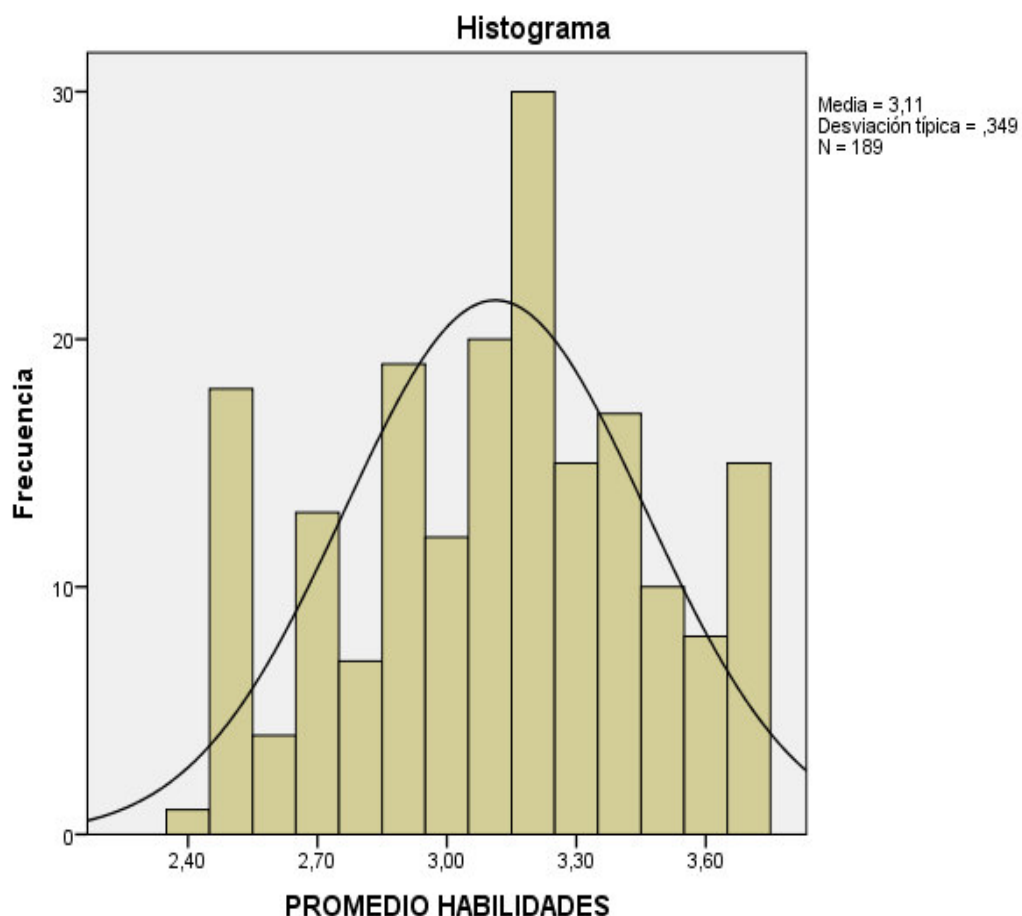
Tabla N° 34 Estadísticos Promedio Habilidades

N	Válidos	189
	Perdidos	0
Media		3,1122
Mediana		3,2000
Moda		3,20
Desv. típ.		,34948
Varianza		,122
Rango		1,30
Mínimo		2,40
Máximo		3,70
Suma		588,20
Percentiles	10	2,5000
	20	2,8000
	30	2,9000
	40	3,1000
	50	3,2000
	60	3,2000
	70	3,3000
	80	3,4000
	90	3,6000

Dentro de los estadísticos de posición tenemos las medidas de tendencia central dentro de las cuales está la Media el valor en total de 3,1122. Los valores de la mediana son de 3,2000. Los valores de la Moda tenemos de 3,20, un máximo de 3,70 y un mínimo de 2,40 habiendo una diferencia de 1,30 entre los 2.

La distribución de frecuencia según el Promedio de habilidades de la asociación. Para este trabajo se ha encuestado a 189 personas. Se obtuvo que 30 personas dan un promedio de 3,20 que representan un porcentaje de 15,9% y de promedio 2,40 que representan un porcentaje de 5% es una persona también se observa que hay mayor incidencia en el promedio de 3,10 con 20 personas que representan un 10.6% se puede divisar que en su mayoría el promedio esta entre 3 a 3,5.

Gráfico N° 25 Histograma Promedio Habilidades



En el grafico se puede observar la distribución de frecuencia según el Promedio habilidades de la asociación. Según las encuestas realizadas a 189 personas. Se obtuvo que 30 personas son de promedio de 3,2 y de promedio de 2,40 solo un 5% respectivamente de aquí se deduce que la asociación tiene un promedio de estructura en su mayoría de 3 a 3,5 con una media de 3,11.

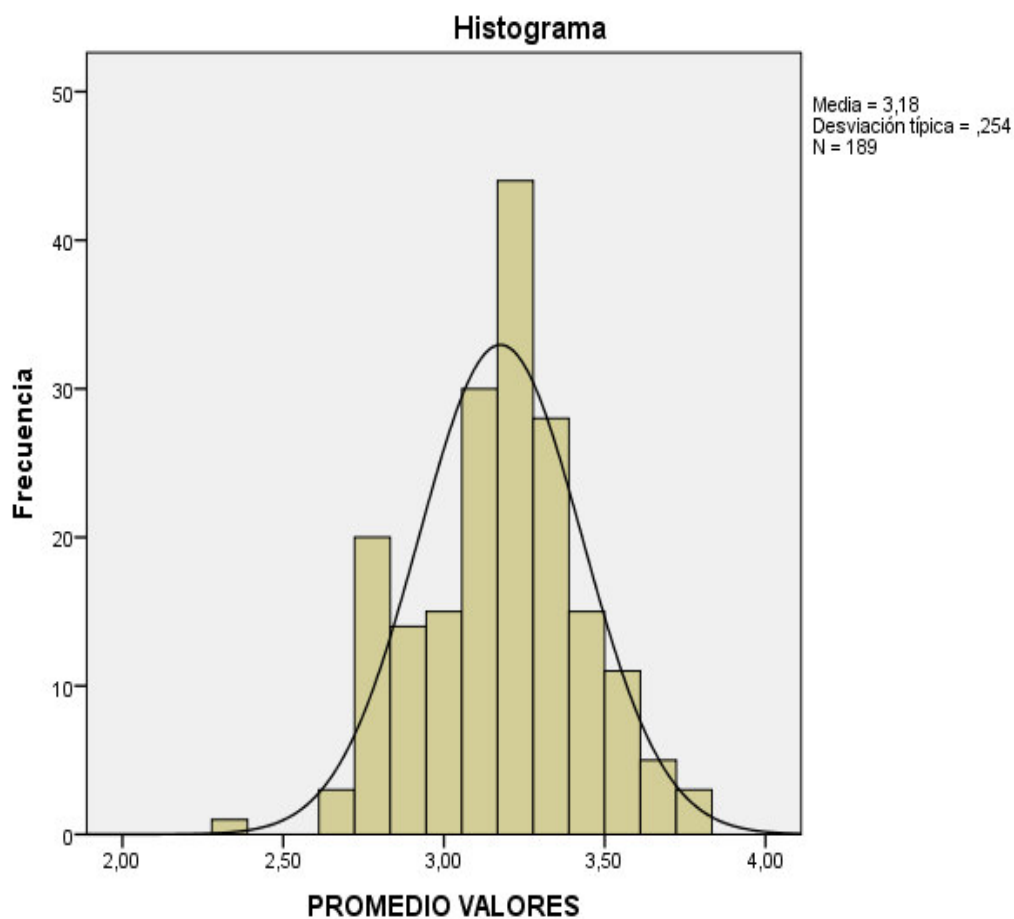
Valores

Tabla N° 35 Estadísticos Promedio Valores

N	Válidos	189
	Perdidos	0
Media		3,1758
Mediana		3,2222
Moda		3,22
Desv. típ.		,25420
Varianza		,065
Rango		1,44
Mínimo		2,33
Máximo		3,78
Suma		600,22
Percentiles	10	2,7778
	20	2,8889
	30	3,1111
	40	3,1111
	50	3,2222
	60	3,2222
	70	3,3333
	80	3,3333
	90	3,5556

Dentro de los estadísticos de posición tenemos las medidas de tendencia central dentro de las cuales está la Media el valor en total de 3,1758. Los valores de la mediana son de 3,2222. Los valores de la Moda tenemos de 3,22, un máximo de 3,78 y un mínimo de 2,33 habiendo una diferencia de 1,45 entre los 2.

La distribución de frecuencia según el Promedio de valores de la asociación. Para este trabajo se ha encuestado a 189 personas. Se obtuvo que 44 personas dan un promedio de 3,22 que representan un porcentaje de 23,3% y de promedio 2,33 que representan un porcentaje de 5% es una persona también se observa que hay mayor incidencia en el promedio de 3,11 con 30 personas que representan un 15,9% se puede divisar que en su mayoría el promedio esta entre 3 a 3,5.

Gráfico N° 26 Histograma Promedio Valores

En el grafico se puede observar la distribución de frecuencia según el Promedio valores de la asociación. Según las encuestas realizadas a 189 personas. Se obtuvo que 44 personas son de promedio de 3,2 y de promedio de 2,40 solo un 5% respectivamente de aquí se deduce que la asociación tiene un promedio de estructura en su mayoría de 3 a 3,5 con una media de 3,18

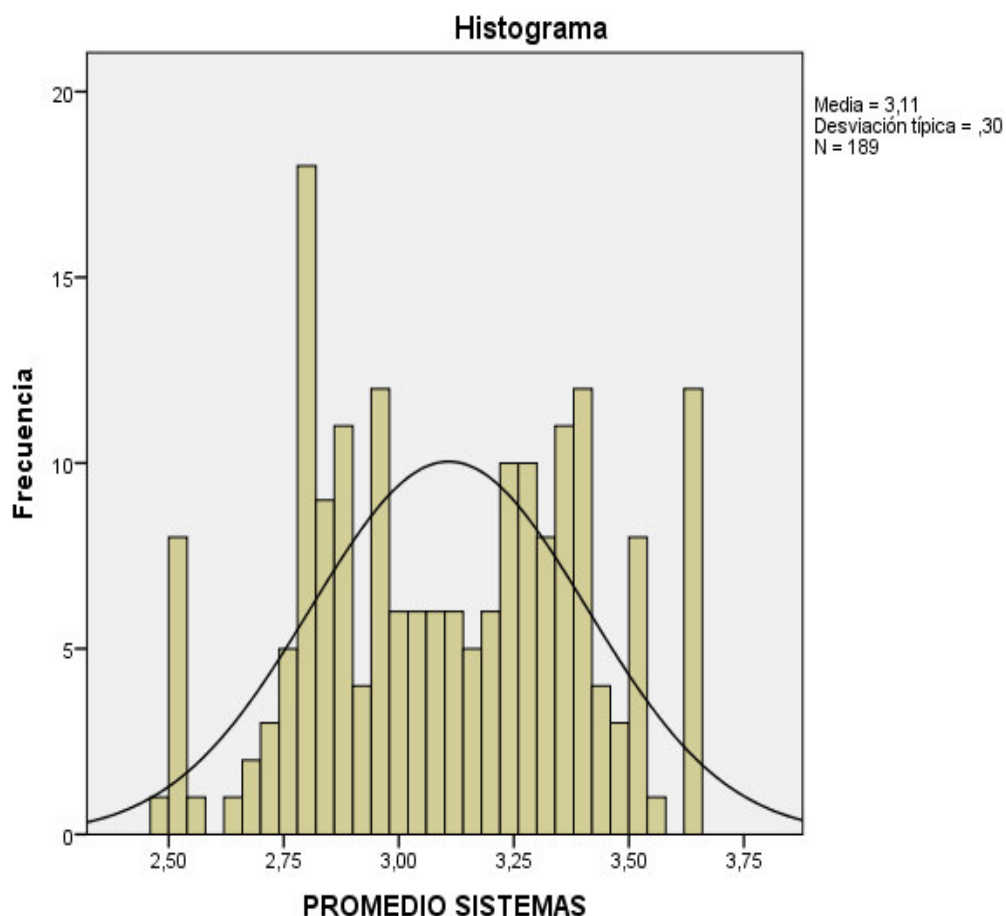
Sistemas

Tabla N° 36 Estadísticos Promedio sistemas

N	Válidos	189
	Perdidos	0
Media		3,1088
Mediana		3,1200
Moda		2,80
Desv. típ.		,30041
Varianza		,090
Rango		1,16
Mínimo		2,48
Máximo		3,64
Suma		587,56
Percentiles	10	2,7600
	20	2,8000
	30	2,8800
	40	3,0000
	50	3,1200
	60	3,2400
	70	3,3200
	80	3,4000
	90	3,5200

Dentro de los estadísticos de posición tenemos las medidas de tendencia central dentro de las cuales está la Media el valor en total de 3,1088. Los valores de la mediana son de 3,1200. Los valores de la Moda tenemos de 2,80, un máximo de 3,64 y un mínimo de 2,48 habiendo una diferencia de 1,16 entre los 2.

En el cuadro se presenta la distribución de frecuencia según el Promedio de sistemas de la asociación. Para este trabajo se ha encuestado a 189 personas. Se obtuvo que 18 personas dan un promedio de 2,80 que representan un porcentaje de 9,5% y de promedio 2,48; 2,56; 2,64: 3,56 que representan un porcentaje de 5% es una persona para cada uno respectivamente, también se observa que hay mayor incidencia en el promedio de 2,96; 3,40 y 3,64 con 12 personas para cada promedio respectivamente que representan un 6,3% cada uno se puede divisar que en su mayoría el promedio esta entre 3 a 3,5.

Gráfico N° 27 Histograma Promedio sistemas

En el grafico se puede observar la distribución de frecuencia según el Promedio sistemas de la asociación. Según las encuestas realizadas a 189 personas. Se obtuvo que 18 personas son de promedio de 2,8 y de promedio de 2,40; 2,55 y de 3,6 solo un 5% respectivamente de aquí se deduce que la asociación tiene un promedio de estructura en su mayoría de 3 a 3,5 con una media de 3,11.

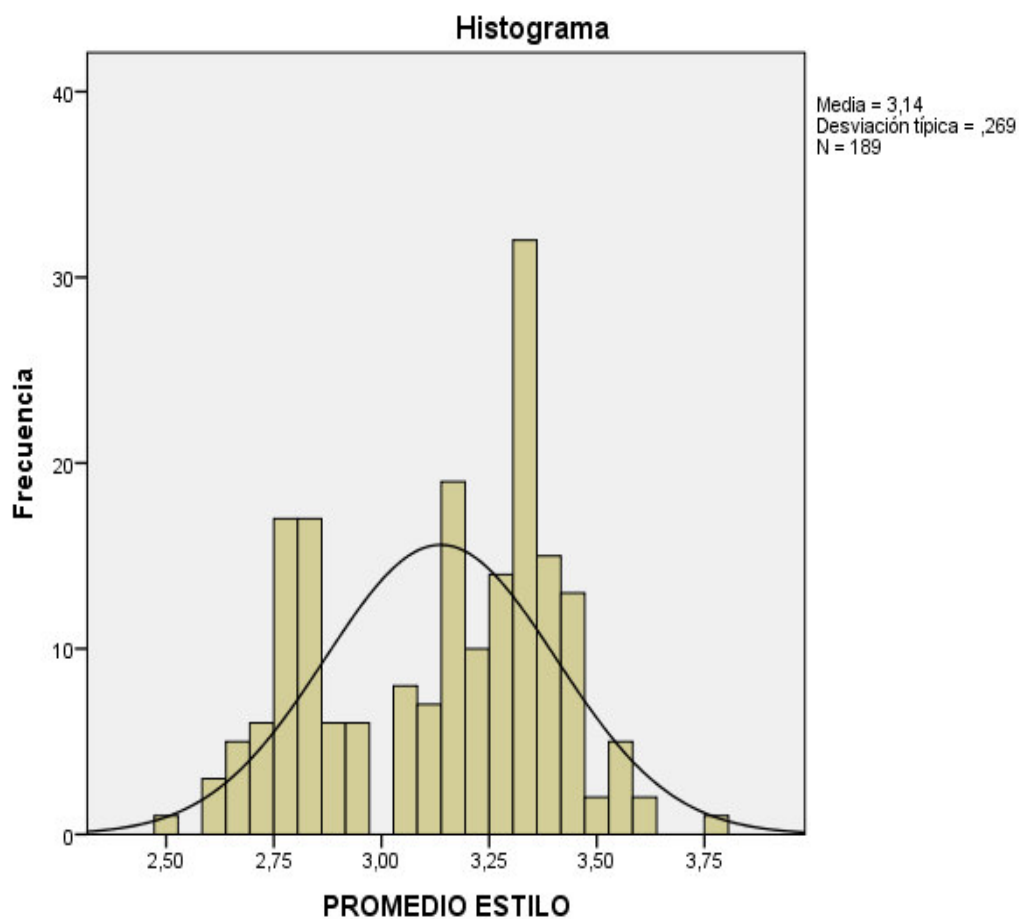
Estilos

Tabla N° 37 Estadísticos Promedio Estilo

Estadísticos N	Válidos	189
	Perdidos	0
Media		3,1373
Mediana		3,1667
Moda		3,33
Desv. típ.		,26862
Varianza		,072
Rango		1,28
Mínimo		2,50
Máximo		3,78
Suma		592,94
Percentiles	10	2,7778
	20	2,8333
	30	2,9444
	40	3,1111
	50	3,1667
	60	3,2778
	70	3,3333
	80	3,3889
	90	3,4444

Dentro de los estadísticos de posición tenemos las medidas de tendencia central dentro de las cuales está la Media el valor en total de 3,1373. Los valores de la mediana son de 3,1667 Los valores de la Moda tenemos de 3,33, un máximo de 3,78 y un mínimo de 2,50 habiendo una diferencia de 1,28 entre los 2.

En el cuadro se presenta la distribución de frecuencia según el Promedio de estilo de la asociación. Para este trabajo se ha encuestado a 189 personas. Se obtuvo que 32 personas dan un promedio de 3,33 que representan un porcentaje de 16,9% y de promedio 2,50; 3,78 que representan un porcentaje de 5% es una persona para cada uno respectivamente, también se observa que hay mayor incidencia en el promedio de 3,17 con 19 personas que representan un 10.1% se puede divisar que en su mayoría el promedio esta entre 3 a 3,5.

Gráfico N° 28 Histograma Promedio Estilo

En el grafico se puede observar la distribución de frecuencia según el Promedio estilo de la asociación. Según las encuestas realizadas a 189 personas. Se obtuvo que 32 personas son de promedio de 3,3 y de promedio de 2,5 y 3,8 solo un 5% respectivamente de aquí se deduce que la asociación tiene un promedio de estructura en su mayoría de 3 a 3,5 con una media de 3,14.

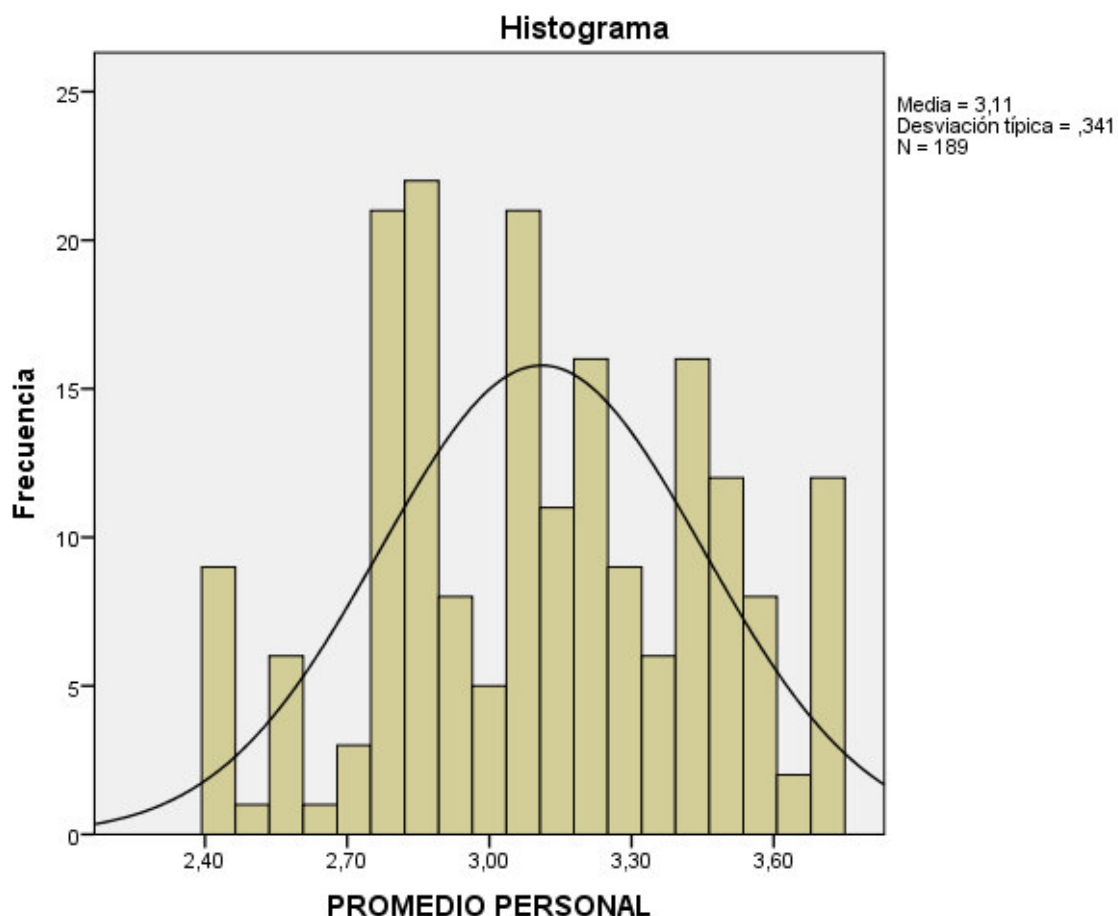
Personal

Tabla N° 38 Estadísticos Promedio Personal

N	Válidos	189
	Perdidos	0
Media		3,1104
Mediana		3,0714
Moda		2,86
Desv. típ.		,34116
Varianza		,116
Rango		1,29
Mínimo		2,43
Máximo		3,71
Suma		587,86
Percentiles	10	2,7143
	20	2,7857
	30	2,8571
	40	3,0000
	50	3,0714
	60	3,2143
	70	3,2857
	80	3,4286
	90	3,5714

Dentro de los estadísticos de posición tenemos las medidas de tendencia central dentro de las cuales está la Media el valor en total de 3,1104. Los valores de la mediana son de 3,0714 Los valores de la Moda tenemos de 2,86, un máximo de 3,71 y un mínimo de 2,43 habiendo una diferencia de 1,28 entre los 2.

En el cuadro se presenta la distribución de frecuencia según el Promedio de personal de la asociación. Para este trabajo se ha encuestado a 189 personas. Se obtuvo que 22 personas dan un promedio de 2,86 que representan un porcentaje de 11,6% y de promedio 2,50; 2,64 que representan un porcentaje de 5% es una persona respectivamente, también se observa que hay mayor incidencia en el promedio de 3,07; 2,79 con 21 personas que representan un 11,1% se puede divisar que en su mayoría el promedio esta entre 3 a 3,5.

Gráfico N° 29 Histograma Promedio Personal

En el grafico se puede observar la distribución de frecuencia según el Promedio personal de la asociación. Según las encuestas realizadas a 189 personas. Se obtuvo que 22 personas son de promedio de 2,9 y de promedio de 2,5 y 2,6 solo un 5% respectivamente de aquí se deduce que la asociación tiene un promedio de estructura en su mayoría de 3 a 3,5 con una media de 3,11.

Hipótesis General

Hipótesis de Trabajo (H1)

H1: “La gestión estratégica influye en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao del cantón Milagro” (Romero Cárdenas, 2017).

Hipótesis nula (H0)

H0: “La gestión estratégica no influye en el desarrollo socioeconómico de los agros negocios de cacao del cantón Milagro” (Romero Cárdenas, 2017)

Tabla Nº 1 Resumen de procesamiento de los casos Hipótesis General

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
VARIABLE DEPENDIENTE * VARIABLE INDEPENDIENTE	189	100,0%	0	0,0%	189	100,0%

Resultados Finales: Aceptación o Rechazó de la Hipótesis General

Con un nivel de significancia del 0.08% con gradas de libertad de 9, con 189 datos válidos, según la tabla de valor de chi cuadrado da un valor 22,340 donde la significancia asintótica (bilateral) en de 0,008, que es menos a 0,05, rechazando la Ho, por lo que el planteamiento de una propuesta de trabajo estratégica incide en el desarrollo de los agronegocios de cacao del cantón Milagro en la provincia del Guayas.

Conclusiones

La hipótesis planteada sobre la gestión estratégica incide en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao del cantón Milagro, se demuestra ser variable que se relaciona de una manera dependiente en relación a su calidad de vida.

Hipótesis específica 1

Hipótesis de Trabajo (H1)

H1: La formulación de la gestión estratégica incide en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao del cantón Milagro.

Hipótesis nula (H0)

H0: La formulación de la gestión estratégica no incide en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao del cantón Milagro.

Tabla Nº 2 Resumen de procesamiento de casos Hipótesis específica 1

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
VARIABLE DEPENDIENTE * PRIMERA HIPOTESIS	189	100,0%	0	0,0%	189	100,0%

Tabla Nº 3 Pruebas de chi-cuadrado Hipótesis específica 1

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,376 ^a	9	,022
Razón de verosimilitudes	19,292	9	,023
Asociación lineal por lineal	4,035	1	,045
N de casos válidos	189		

a. 95 casillas (90,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,02.

Resultados Finales: Aceptación o Rechazó de la Hipótesis Específica 1

Con un nivel de significancia del 0,022% con gradas de libertad de 9, con 189 datos recabados da un valor de chi cuadrado del 19,376 donde la significancia asintótica (bilateral) en de 0,02, que es menos a 0,05, rechazando la H_0 , por lo que la formulación de la gestión estratégica incide en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao del cantón Milagro.

Conclusiones

Ante inconvenientes en el manejo del cacao desde su cultivo, la cosecha y tratamiento, para la venta necesita que se utilice los conocimientos en generar alternativas de producción que ayuden a elevar los ingresos de las familias dedicadas a esta importante actividad, por lo que el procesamiento y trabajo en elaboración de chocolate se convertirá en alternativa de desarrollo, confirmando los resultados con la hipótesis planteada: La formulación de la gestión estratégica incide en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao del cantón Milagro.

Hipótesis específica 2

Hipótesis de Trabajo (H_1)

H_1 : La acción de actividades influye el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao del cantón Milagro.

Hipótesis nula (H_0)

H_0 : La acción de actividades no influye el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao del cantón Milagro.

Tabla Nº 4 Resumen de procesamiento de casos Hipótesis específica 2

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
VARIABLE DEPENDIENTE * SEGUNDA HIPOTESIS	189	100,0%	0	0,0%	189	100,0%

Tabla Nº 5 Pruebas Hipótesis específica 2

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,179 ^a	9	,033
Razón de verosimilitudes	13,162	9	,155
Asociación lineal por lineal	,168	1	,682
N de casos válidos	189		

Resultados Finales: Aceptación o Rechazó de la Hipótesis Especifica 2

Con un nivel de significancia del 0,033% con gradas de libertad de 9, con 189 datos recabados da un valor de chi cuadrado del 18,179. Donde la significancia asintótica (bilateral) en de 0,03, que es menos a 0,05, rechazando la Ho, por lo que La acción de actividades impulsa el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao del cantón Milagro, en la provincia del Guayas.

Conclusiones

El progreso del sector, depende en gran medida de las organizaciones y sus integrantes trabajen en forma organizada, siendo parte importante en la propuesta de alternativas como la industrialización, clasificación de cacao por su calidad y la producción chocolate artesanas, en la que se involucre a los integrantes de esta importante actividad agrícola, confirmando los resultados con la hipótesis planteada: La acción de actividades impulsa el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao del cantón Milagro.

Hipótesis específica 3

Hipótesis de Trabajo (H1)

H1: El control de actividades influye en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao en el cantón Milagro

Hipótesis nula (H0)

H0: El control de actividades no influye en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao en el cantón Milagro

Tabla N° 6 Resumen de procesamiento de casos Hipótesis específica 3

Tabla N° 7 Pruebas de chi-cuadrado Hipótesis específica 3

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	24,315 ^a	9	,004
Razón de verosimilitudes	28,715	9	,001
Asociación lineal por lineal	9,785	1	,002
N de casos válidos	189		

a. 4 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,44.

Resultados Finales: Aceptación o Rechazó de la Hipótesis Especifica 2

Con un nivel de significancia del 0,04% con gradas de libertad de 9, con 189 datos recabados da un valor de chi cuadrado del 24,315. Donde la significancia asintótica (bilateral) en de 0,004, que es menos a 0,05,

rechazando la H_0 , por lo que El control de actividades influye en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao en el cantón Milagro

Conclusiones

El cultivo de cacao es un importante rubro que genera ingresos para agricultores del cantón Milagro, el apareamiento de nuevos productores, sumado a barreras económicas impuestas por compradores, genera que los precios desciendan drásticamente poniendo en peligro la continuidad de este negocio, es importante plantear alternativa de trabajo adecuadamente organizadas con un control de procesos, se convierta en generadora de empleo ayude a elevar la calidad de vida de los agricultores, confirmando los resultados con la hipótesis planteada: El control de actividades influye en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao en el cantón Milagro.

4 CAPITULO 5: IMPACTOS

4.1 Modelo de gestión para los emprendimientos de cacao en el cantón Milagro

4.2 Base legal

Constitución de la República

En los artículos 283 y 309.”Reconocen a la economía popular y solidaria así como a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios” (Pico, 2011).

La misma Carta Magna reconoce que el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

En definitiva, se puede advertir que esta economía solidaria o socialización de la producción¹¹⁴ tiene algunos aspectos que la identifican: a) La propiedad colectiva y la producción colectiva¹¹⁵. b) Producción económica colectiva.

Ley de la Economía Popular y Solidaria

CARACTERÍSTICAS Art.-3.-Las diferentes entidades de la economía popular y solidaria, se caracterizan por:

- a) La búsqueda de la satisfacción en común de las necesidades de sus integrantes, especialmente, las básicas de autoempleo y subsistencia;
- b) Su compromiso con la comunidad, el desarrollo territorial y la naturaleza;
- c) La no discriminación, ni concesión de privilegios a ninguno de sus miembros;
- d) La autogestión democrática y participativa, el autocontrol y la auto responsabilidad;
- e) La prevalencia del trabajo sobre el capital; de los intereses colectivos sobre los individuales; y, de las relaciones de reciprocidad y cooperación, sobre el egoísmo y la competencia.

VALORES Art.- 4.- Las formas de organización de la economía popular y solidaria, en sus relaciones sociales y actividad económica, se regirán por los valores de justicia, honestidad, transparencia y responsabilidad social y fundarán sus acciones en los principios de la ayuda mutua, el esfuerzo propio, la gestión democrática, el comercio justo y el consumo ético.

INTERÉS PÚBLICO Art.- 5.- Declárase de interés público y prioridad del Estado, la promoción, protección y fortalecimiento de las formas de organización de la economía popular y solidaria, como mecanismo eficaz para construir el Sistema de Economía Social y Solidaria, aumentar y mejorar las fuentes de trabajo, contribuir al desarrollo económico, a la práctica de la democracia, a la preservación de la identidad, a la equitativa distribución de la riqueza y a la inclusión económica y social.

AUTONOMÍA Art.-6.- El Estado respeta la pluralidad de formas de organización de la economía popular y solidaria y garantiza su autonomía,

independencia, libre desarrollo y ejercicio de cualquier actividad económica lícita, en el marco de la normativa que las regula.

Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria

Artículo 2.- Son formas de organización de la economía popular y solidaria y, por tanto, se sujetan a la presente ley, las siguientes:

c) Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, que fusionan sus escasos recursos y factores individualmente insuficientes, con el fin de producir o comercializar en común y distribuir entre sus asociados los beneficios obtenidos, tales como, microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios, entre otras, que constituyen el Sector Asociativo;

¿Por qué de la Propuesta?

CUANTO MAYOR SEA EL CAMBIO EN EL ENTORNO DE UNA EMPRESA, MÁS DEBE PROCURAR BASAR SU ESTRATEGIA EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES INTERNOS (Fernández E. , 1998, págs. 114-135)

4.3 Componentes

4.3.1 Teoría de los recursos y las capacidades

Identificación de los recursos de la empresa

Recursos tangibles abarcan los recursos físicos y financieros, mientras que los intangibles comprenden los recursos humanos, el valor de una marca comercial, las patentes y derechos de fabricación, la reputación y las relaciones con los clientes y proveedores, la cultura empresarial y la tecnología, por citar a algunos, y los mismos toman cada vez mayor

importancia y efectividad en la creación de valor y competitividad para la empresa, en relación con los activos tangibles, lo cual es demostrado por estudios realizados por autores como (Jacobson, 1988), (Hansen, 1989) y (Hall, 1992)|

Considerando que la primera tarea de un enfoque basado en los recursos para la formulación de la estrategia es maximizar las rentas en el tiempo, se hace necesario investigar las relaciones entre recursos y rentabilidad y para ello según hay Que tratar de responder dos preguntas:

¿Qué oportunidades existen para economizar el uso de los recursos?

La maximización de la productividad es particularmente importante en el caso de los recursos tangibles. Ello puede implicar utilizar menos recursos para aportar el mismo nivel de negocio o usar los recursos existentes para lograr un gran volumen de negocio.

¿Cuáles son las posibilidades para usar los recursos existentes más intensamente y en un más rentable empleo?

Una gran proporción de adquisiciones corporativas está motivada por el hecho de que los recursos de la empresa adquirida pueden ser colocados para un uso más rentable. Por otra parte, los ingresos a partir de la transferencia de activos existentes hacia empleos más productivos pueden ser sustanciales.

4.3.2 Desarrollo socio económico

4.3.2.1 Teoría De Desarrollo Sustentable

“Tipo de desarrollo que permita cubrir las prioridades de la comunidad actual, sin que se arriesgue a las del futuro para subsanar las propias”, (CMMAD, pág. 67)

El desarrollo, depende de las metas sociales que sean invocadas por el Gobierno o el analista. Según Moreno (2006), desarrollo es un vector de propósitos deseables, es decir, es una lista de atributos que la sociedad busca alcanzar o maximizar, los elementos de este vector pueden incluir: (a) incremento en el ingreso per cápita real, (b) mejoramiento en el estado de salud y nutrición; (c) avances educativos; (d) acceso a los recursos; (e) una distribución de ingresos más equitativa; (f) incremento en las libertades básicas. Por lo tanto el desarrollo sustentable, precisa de una serie de condiciones para que tenga lugar. En principio, el inventario de capital natural no debe disminuir en el tiempo. En este contexto, el inventario de capital natural incluye todos los activos de recursos naturales y ambientales, desde el petróleo en el subsuelo, la calidad del suelo y agua subterránea, la pesca en los océanos y la capacidad del globo para reciclar y absorber carbono.

En relación al desarrollo deseado a partir de las potencialidades y las aspiraciones de los pueblo se presenta una versión focalizada del mismo como lo es la teoría del desarrollo endógeno (Acosta Campos Pérez Prieto Hernández de Velazco, págs. 106-107).

Desarrollo sustentable es: "desarrollo que compensa las necesidades del presente sin comprometer las capacidades que tienen las futuras generaciones al cubrir las suyas" (La Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1983).

4.3.3 El modelo de las 7S de Mckinsey

La consultora McKinsey planteó en el año de 1980, que el éxito de la estrategia empresarial no depende de un único elemento, sino que debe abarcar por lo menos 7 elementos.

El modelo de las 7s de Mckinsey se plantea bajo la premisa de que "una organización no es solamente estructura", sino que basa su propuesta en siete elementos -incluyendo lógicamente estructura-, a saber: "structure,

systems, style, staff, skills, strategy, shared valúes"; aspectos internos que la organización necesita alinear a fin de lograr éxito (Peters & Waterman's, Structure is not organization. Business Horizons, 23(3), 14-26., 1980). Los creadores de este modelo diferencian y proponen una clasificación de los elementos duros (estrategia, estructura y sistema) y suaves (estilo, personal, habilidades y valores compartidos).

El modelo sostiene que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios o no han sido considerados en los modelos tradicionales. Esta investigación considera que además de los factores internos es importante conocer cuáles son las capacidades de la organización que inciden en la creación de valor del negocio así como cuál es la combinación de los elementos del modelo de McKinsey que permite a las organizaciones generar valor.

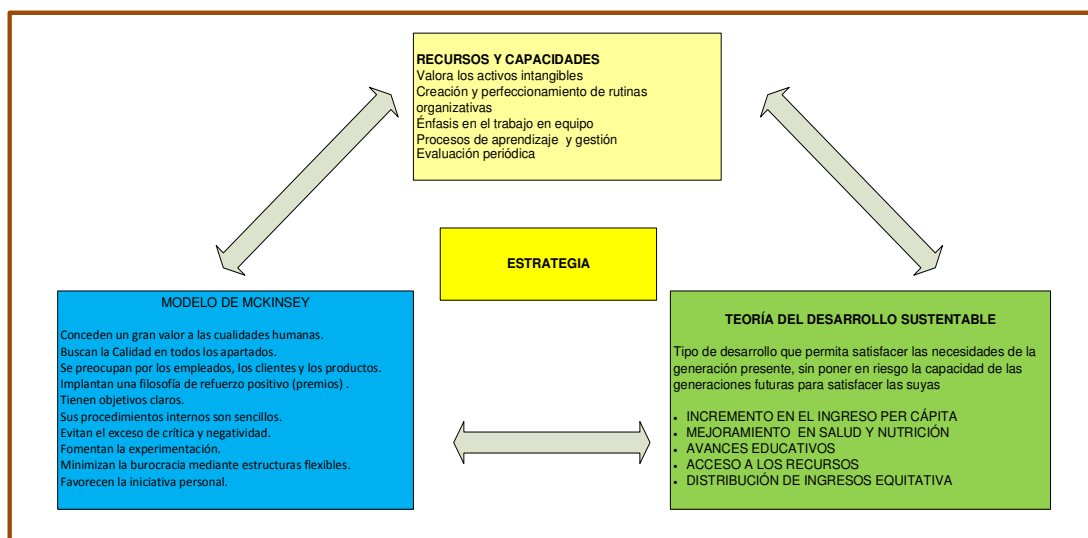
4.4 Descripción de la propuesta

Básicamente, las empresas Excelentes:

- Conceden un gran valor a las cualidades humanas.
- Buscan la Calidad en todos los apartados.
- Se preocupan por los empleados, los clientes y los productos.
- Implantan una filosofía de refuerzo positivo (premios) frente al refuerzo negativo (castigos).
- Tienen objetivos claros.
- Sus procedimientos internos son sencillos.
- Evitan el exceso de crítica y negatividad.
- Fomentan la experimentación.
- Minimizan la burocracia mediante estructuras flexibles.
- Favorecen la iniciativa personal.

4.5 Estructura de la Propuesta

Gráfico N° 30 Estructura de la Propuesta



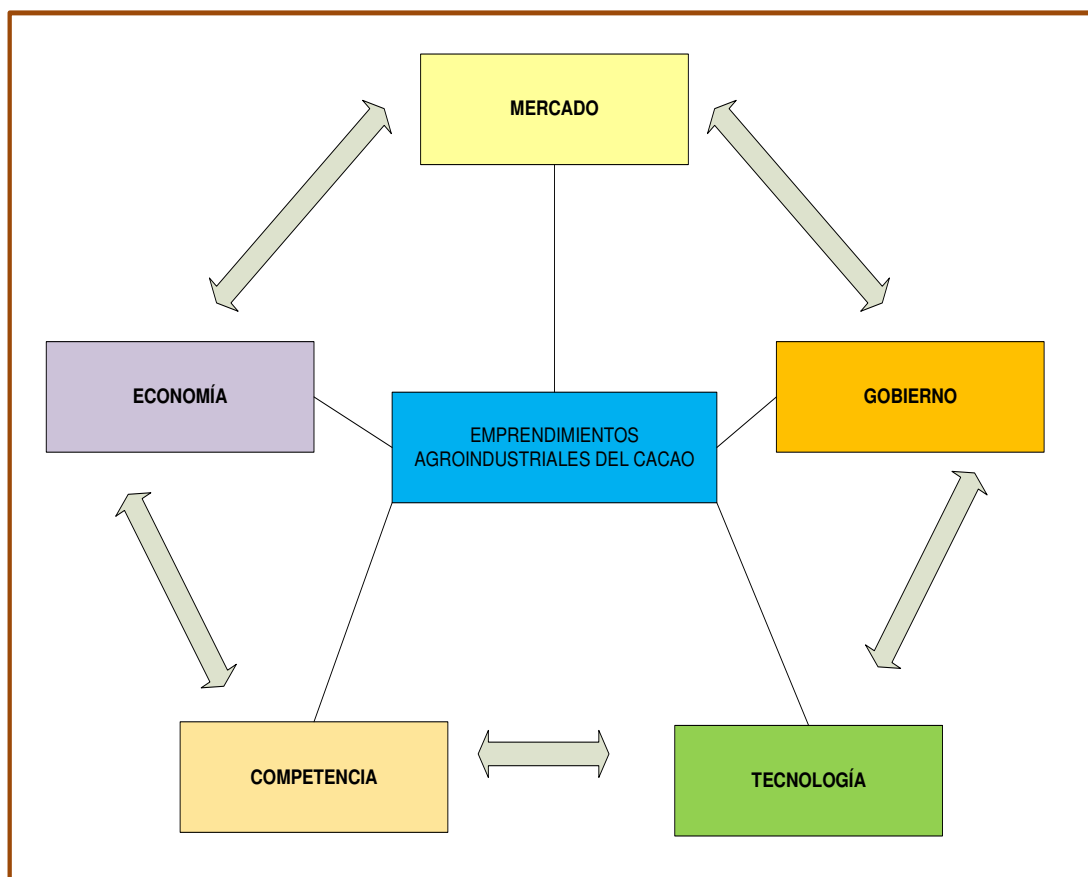
Fuente: investigación

Autora: Erika Romero

- El gráfico muestra la combinación entre los diferentes componentes que se relacionan con las teorías, debido a que el objetivo es lograr el mejoramiento social y económico e los agronegocios del sector cacaotero a través de los recursos tales como: financieros, físicos, humanos, tecnológicos, en lo concerniente a las capacidades este se basa a conocimiento, habilidades y tecnología; los mismos que para cumplir dicho objetivos necesita de estrategia, estructura y sistemas conocidos como elementos duros y al estilo, habilidades, personal y valores se los consideran elementos suaves. Al establecer los punto antes mencionados incrementa el ingreso, salud educación, accesos a recursos y la distribución equitativa

4.5.1 Factores Externos

Gráfico N° 31 Factores Externos de la Propuesta



Fuente: investigación

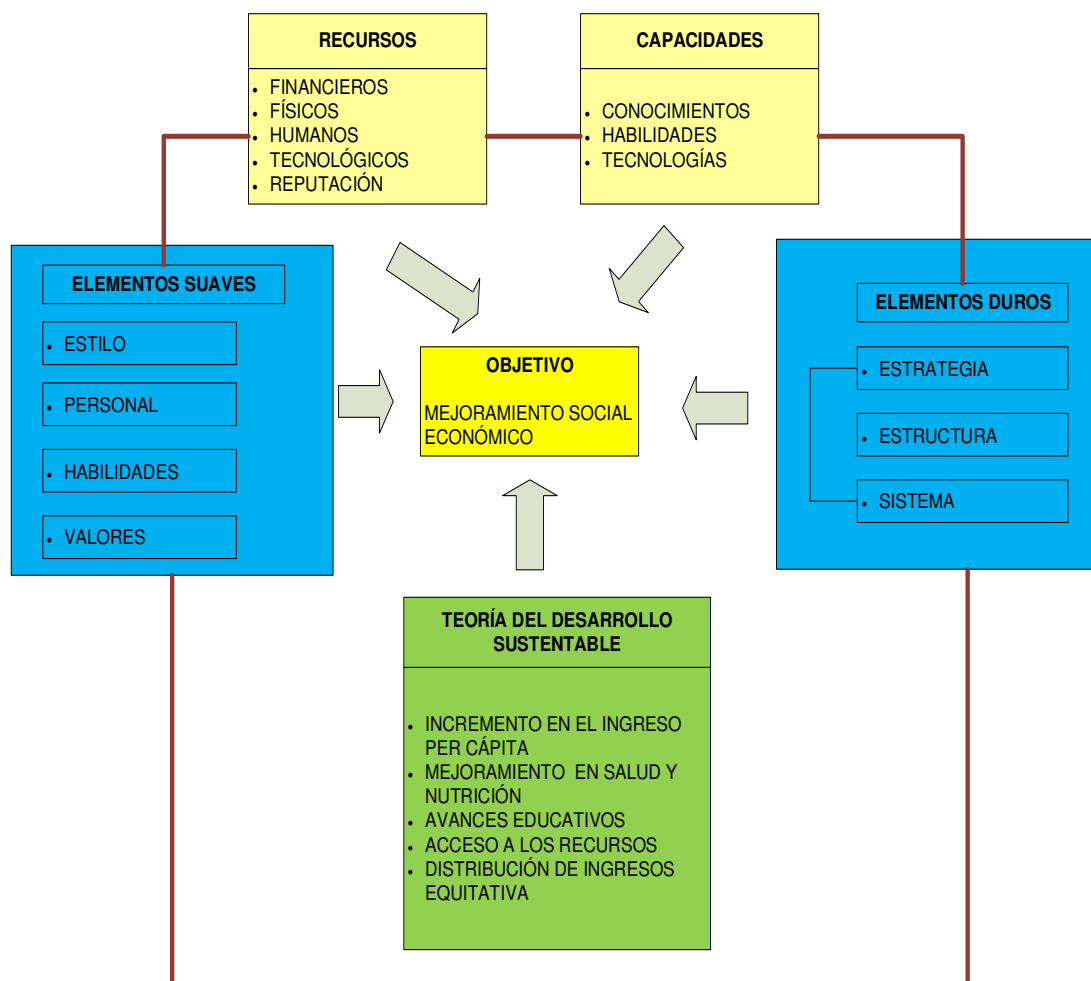
Autora: Erika Romero

Los factores externos son de suma importancia dentro del desarrollo de cualquier modelo de gestión estratégica, ya que estos pueden influir de manera positiva o negativa en los emprendimientos de los agronegocios de cacao.

Los instrumentos macroeconómicos establecidos dentro de las fronteras de un país son cruciales, ya que de ello depende la fase del ciclo económico en que se encuentre dicha economía, generando cambios de tipo tecnológico, lo que conlleva a producir mayor diversidad de productos por parte del sector cacaotero.

4.5.2 Componente y teorías

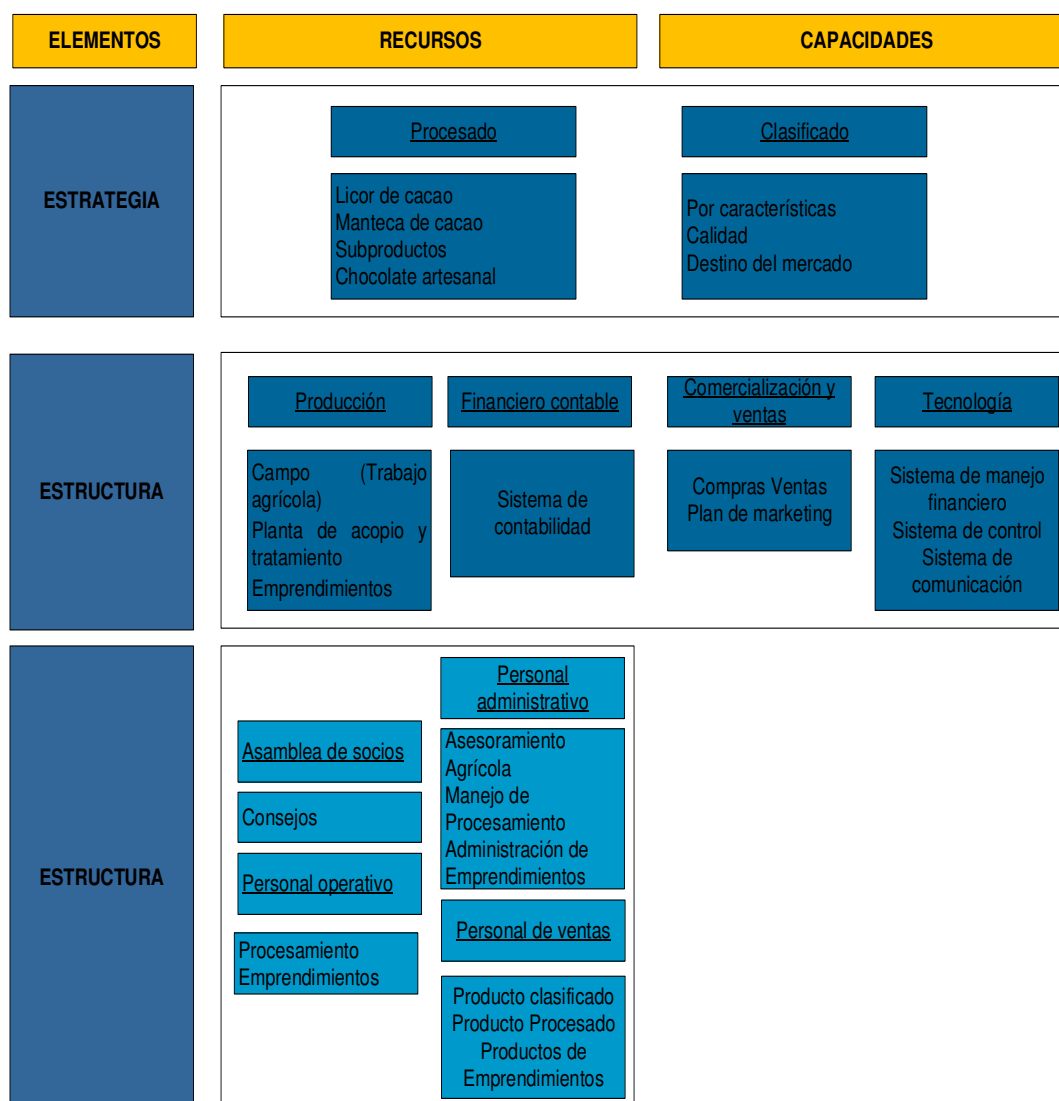
Gráfico N° 32 Componente y teorías de la Propuesta



Fuente: investigación

Autora: Erika Romero

Para mejorar la parte social económica debe relacionar los elementos suaves y duros junto a recursos y capacidades de los agronegocios de cacao para mejorar los ingresos, mejorando así la calidad de vida del sector cacaotero y lograr el empoderamiento de los miembros de las asociaciones, es importante mencionar que las dos teorías se relacionan para cumplir el objetivo que se especifica en el gráfico.

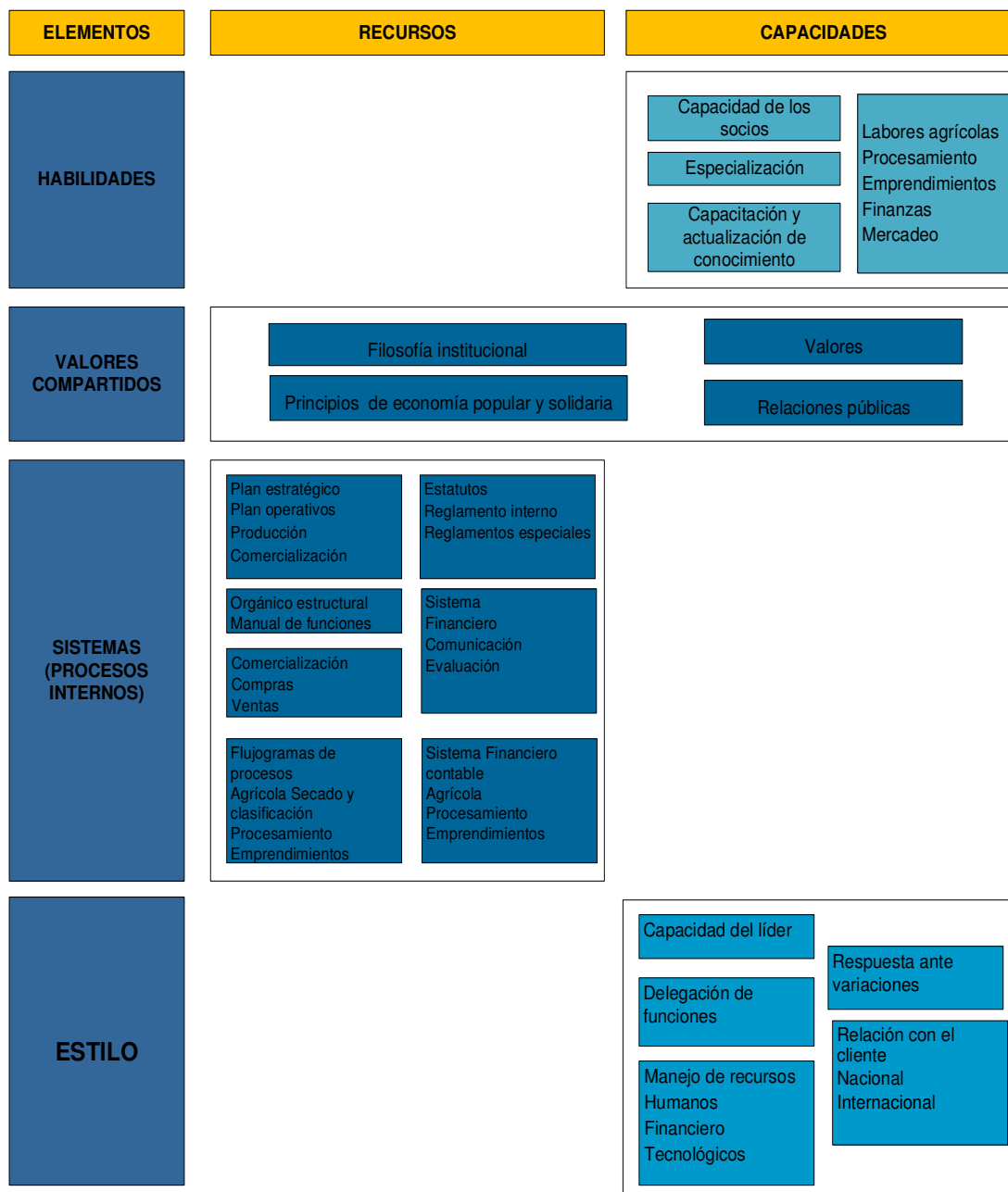
Gráfico N° 33 Recursos y Capacidades de la Estrategia y Estructura

Fuente: investigación

Autora: Erika Romero

Se detalla los elementos y cada uno del proceso que se van a ejecutar en el modelo final, estableciendo estrategias que se relacionan con el procesado de la materia prima para producir y comercializar variedad de productos y clasificar lo de exportación. La estructura se relaciona con producción, financiero contable, tecnología, comercialización y venta; cada uno de ellos esta detallado de acuerdo a los medios y habilidades de las asociaciones.

Gráfico N° 34 Recursos, Capacidades de: Habilidades, Sistemas y Estilo



Fuente: investigación

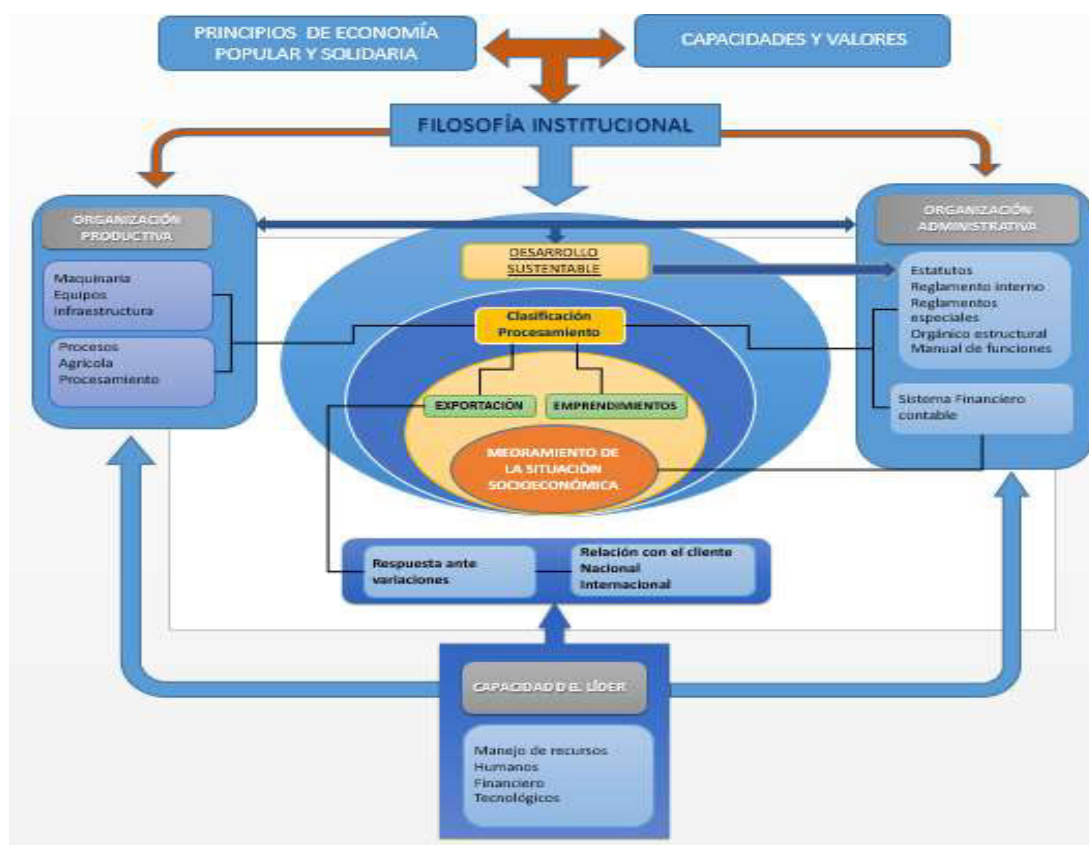
Autora: Erika Romero

De acuerdo a las habilidades, valores compartidos, sistemas y estilo que son parte del modelo final que se propone en el presente trabajo, cada uno de las fases contiene diferentes componentes de acuerdo a la necesidad que se plantea para el modelo final, es decir estableciendo capacitaciones para los socios, dependiendo sus capacidades, especialidades y su interés en el

desarrollo de emprendimientos los mismos que ayudarán a mejorar su parte financiera.

Establecer la filosofía institucional a través de valores cuyo propósito es lograr el empoderamiento de los miembros de las asociaciones fundamentados en los principios de la economía popular y solidaria. En lo que respecta al estilo es necesario establecer las funciones, ya que de esta forma no se doblarían las tareas designadas para el personal y se optimizaría el uso de los diferentes recursos que se posea, por cuya razón debe existir una buena capacidad de liderazgo para influir en los seguidores a cumplir los objetivos o metas propuestas.

Gráfico N° 35 Modelo de gestión estratégica, emprendimientos agroindustriales



Fuente: investigación

Autora: Erika Romero

El modelo propuesto está relacionado con las teorías antes descritas, el cual se basa en el principio de la economía popular y solidaria donde se establece la forma de organización de los cacaoteros, los mismos que establecen las capacidades de las asociaciones y valores que deben poseer para sentir pasión por la organización a la que pertenecen, instituyendo la filosofía compuesta por diferentes aspectos tales como: la visión, misión, fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, mismos que sirven para establecer estrategias adecuadas de acuerdo a la interacción de análisis de los factores internos y externos. La filosofía institucional está apoyada en la organización productiva y administrativa, de acuerdo al orden mencionado la primera contiene: la maquinaria, equipos, infraestructura, procesos agrícolas y procesamiento, todos ellos detallados en las gráficas anteriores.

En lo que respecta a la parte administrativa es necesario que las asociaciones cuenten con estatutos, reglamentos internos, especiales para mejorar su control, los orgánicos estructurales son necesarios determinar el orden jerárquico, la departamentalización y la elaboración del manual de funciones para evitar la repetición de roles de funciones y tareas dentro de las asociaciones cacaoteras: el sistema financiero contable es importante, para establecer control de ingresos, egresos, flujos de dinero a través de los diferentes estados financieros, con la finalidad de instituir su propia cooperativa crediticia cacaotera; ya que al seleccionar la materia prima que cumpla con los estándares de calidad se alinearía a la exportación y la que no cumpla se la utilizará para generar emprendimientos productivos, incrementando los ingresos y sus posibilidades de selección de mejorar vivienda, educación.

Ambas organizaciones (productiva y administrativa) se basan en la capacidad de liderazgo tanto para influir en el talento humano como para el manejo eficiente y eficaz de los diferentes recursos, lo que conlleva a mejorar la calidad de vida de los miembros de las asociaciones,

5.2 Costos de la implementación de la propuesta

Tabla N° 39 Costos de la implementación

N°	ACTIVIDAD	VALOR
1	Planteamiento del estudio para el desarrollo Socioeconómico de los agros negocios de cacao del cantón Milagro	400
2	Selección y aplicación del instrumento de recolección de datos.	350
3	Procesamiento y estudio de los datos obtenidos.	250
4	Planteamiento de cambios y mejoras en los agronegocios	200
5	Propuesta del modelo de gestión	300
6	Talleres de capacitación de la propuesta planteada	800
7	Talleres para definir la filosofía institucional	200
8	Elaboración de instrumentos operativo administrativos	500
9	Diseño de flujogramas y procesos	500
10	Sistema de producción equipos y maquinaria	500
11	Incorporación de métodos de comercialización (compra y venta)	2.000
12	Programas para manejo financiero, ventas y control	2.500
13	Asesoría jurídica legal para redactar instrumentos	2.000
TOTAL		10.500

Fuente: investigación

Autora: Erika Romero

5.3 Beneficios que aporta la propuesta

Tabla N° 40 Beneficios que aporta la propuesta

N°	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
1	Impacto en los Agronegocios de cacao del cantón Milagro	Implementación de talleres, de capacitación buscando mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de gestión estratégica de las personas de los Agronegocios de cacao del cantón Milagro.	Desarrollo de aptitudes, mejora el desempeño y rápida adaptación a los cambios sociales de las personas, por medio de la capacitación adquirida.
		Fortalecimiento de la asociatividad y el trabajo en equipo para el desarrollo de las capacidades y aptitudes agroempresariales como un instrumento que ayude a superar las debilidades de gestión estratégica.	Niveles de autoestima y reconocimiento del compañerismo y trabajo de forma colectiva de las personas de los Agros Negocios de cacao del cantón Milagro. Grados de satisfacción personal y el desarrollo de aptitudes y competencias para el trabajo de forma organizada siendo parte de un equipo.
2	Impacto en los Agronegocios de cacao del cantón Milagro	Impacto de la gestión estratégica en el desarrollo socioeconómico de los agros negocios de cacao del cantón Milagro.	Estabilidad Familiar, económica y mejor relación intrafamiliar. Capacidad de solvencia para cubrir los egresos familiares mediante la implementación de las estrategias
		Progreso y adelanto económico de los agros negocios	Motivación para la continuidad y la inversión en actividades complementarias, con la aplicación de

			los conocimientos habilidades y aptitudes aprendidas en las capacitaciones recibidas mejorando la rentabilidad lo que aporta a la economía del familiar.
3	Impacto en los Agros Negocios de cacao del cantón Milagro	Acrecentar la posibilidad de progreso social y económico con la aplicación de conocimientos y el desarrollo de las habilidades y aptitudes adquiridas.	Progreso de la calidad de vida y un mejor desarrollo económico con la aplicación de conocimientos, habilidades aptitudes y destrezas adquiridas en la implementación de gestión estratégica para los agronegocios del cantón Milagro por medio del aprovechamiento de los recursos que disponen.
4	Impacto en el cantón Milagro Provincia del Guayas.	Impacto en los clientes que adquieren la producción generada por los agronegocios del cantón Milagro.	Niveles de satisfacción en los clientes que adquieren la producción generada.

Fuente: investigación

Autora: Erika Romero

CONCLUSIONES

1. El presente estudio llevó a determinar que los agronegocios de cacao en el cantón Milagro carecen de una correcta dirección, lo que influye directamente en su poco desarrollo socioeconómico pues al no contar con una gestión estratégica adecuada las personas dedicadas a esta actividad que forman parte de las asociaciones no tienen la posibilidad de organizarse apropiadamente para cumplir sus metas establecidas debido a que no renuevan, por lo tanto las estrategias se desintegran perdiendo la ventaja competitiva que puede generar la asociación, las técnicas de trabajo en sus negocios se reinventan lo que provoca que la producción de este grano sea poco rentable siendo un motivo para que las personas dedicadas al cultivo de cacao en esta zona se vean en la necesidad de abandonar esta actividad ya no sirve como fuente de ingresos económicos ya que esto no les permite tener una mejor calidad de vida al productor ni a su entorno familiar. La visión de las personas que dirigen los agronegocios del cantón Milagro no es clara lo que impide que se comparta con los miembros de dichas asociaciones, por lo tanto la gestión estratégica si incide en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao, ya que si no se implementa estrategias correctas y adecuadas se disminuye los ingresos y el abanico de alternativas a nivel vivienda, educación, salud.
2. La formulación de la gestión estratégica en los agronegocios de cacao se afectan por la escasa visión presente y futura de las asociaciones dado que el desconocimiento del análisis situacional afecta a sus negocios ya que sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades no son analizadas de forma correcta, lo que conlleva a que las escasa estrategias que utilizan no sean productivas.
Es importante denotar que las competencias tecnológicas, personales, organizativas, valores, misión tanto de procesos como de ser humano inciden en mejorar la gestión dentro de cualquier organización, al desconocer lo antes mencionado se pierde el rumbo de hacia dónde ir, lo que conlleva a que el desarrollo tanto a nivel

social como económico se afecte por la reducción de ingresos se disminuye el acceso a viviendas, educación, la alimentación se vuelve paupérrima afectando los niveles de nutrición en los miembros familiares, lo que quebrantaría la salud.

3. Las actividades que realizan las personas de los agronegocios dedicadas a la producción del grano de cacao del cantón Milagro que conforman las asociaciones, trabajaban de manera rudimentaria y artesanal ya que luego de su cosecha no utilizan las mejores técnicas en sus tratamientos de secado fermentación y demás procesos que deben considerar para su comercialización lo que incide directamente en su calidad ya que se mezcla monilla con pepa de cacao provocando que el precio en el mercado disminuya por ende disminuye ingresos, lo que afecta adquisición o mejora de vivienda, salud, educación por tanto la acción de actividades incide en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios del cantón Milagro.

La forma de calificación de humedad afecta al grupo de estudio ya que se la realiza por la percepción del intermediario, adjuntado la variación a la baja de los precios que se dan a nivel mundial en ciertos meses del año. Es necesario mencionar que no hay visión de exportar en forma directa y romper la cadena de los intermediarios. Lo concerniente a las actividades administrativas, tienen problemas por la escasa estructura organizacional que poseen, la falta de manual de funciones donde cada uno de ellos duplican funciones produciendo ineficiencia en los procesos.

Los procesos de producción no están establecidos de forma correcta ya que lo realizan de forma empírica, por cuya razón se afecta los niveles de producción y a su vez pérdida de recursos lo que ocasiona ineficiencia debido a que no se obtiene el mayor provecho posible de dichos recursos productivos. Las tareas que ejecutan se duplican perdiendo tiempo y aprovechamiento en el desarrollo de otras

actividades, lo que afecta al desempeño administrativo dentro de las organizaciones, se debe tomar acciones en relación al escaso empoderamiento dentro de las asociaciones hace que no se sientan que forman parte, por tanto pierden responsabilidad e interés, lo que conlleva a dejar este tipo de cultivo para producir otro que genere más ingresos

4. El control que se realiza en el proceso de cultivo y tratamiento del cacao en los agronegocios del cantón Milagro no es eficiente ya que solo se realiza control en ciertas fases de la producción más no en todo el proceso lo que provoca que el producto final no sea de buena calidad pues carecen de controles pre establecidos que busquen generar la calidad total del mismo siendo este uno de los impedimentos más grandes para que toda esta producción logre crecer y expandir su mercado de forma nacional e internacional, para ello es necesario mantener el control de las acciones que se tomen por las actividades planteadas, mismas que están relacionadas con las plagas, enfermedades(escoba de bruja, cochinilla, monilla), deterioro del humus del suelo ya que al propagarse se pierde la flor y por ende la futura producción afectando las cantidades de quintales a recolectar.

El control de actividades dentro de los agronegocios no se ha cumplido porque los pocos objetivos planteados no se han cumplido a cabalidad por la poca organización que existe e ellas, por tanto es deficiente las estrategias y la gestión de los cacaoteros del sector. Por tanto se debe controlar para incrementar los resultados deseados que reposan dentro de visión de los negocios.

RECOMENDACIONES

1. Realizar programas de capacitación y desarrollo de habilidades que permitan a las personas dedicadas a los agronegocios de cacao en el cantón Milagro comprender mejor la gestión estratégica mediante una correcta dirección en su organización lo que les permita cumplir con las metas planteadas utilizando nuevas técnicas de trabajo en su producción para generar mayor rentabilidad a su actividad económica y que por consiguiente contribuya a mejorar su calidad de vida.
2. Desarrollar actividades para mejorar la calidad del cacao que se produce en el cantón Milagro y crear líneas de transformación utilizando su producción como materia prima dando un valor agregado con el fin de aumentar su valor comercial así como también utilizar a la gestión estratégica como una herramienta eficiente que les guíe y de las directrices necesarias para una correcta organización productiva.
3. Realizar un control permanente y constante sobre las actividades que se desarrollan para la obtención del cacao como producto final es la base para asegurar que se obtenga en el desarrollo del proceso productivo un grano de óptima calidad que pueda competir logrando crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (s.f.). Obtenido de Practicas con SPSS:
<http://www.ugr.es/~curspss/archivos/AFactorial/PracticasSPSS.pdf>
- 50Minutos.es. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva.*
- 50Minutos.es. (2016). *Las 5 fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito.*
- 50Minutos.es. (2016). *Las 7S de McKinsey: Las conexiones que hacen que todo funcione.*
- Acosta Campos Pérez Prieto Hernández de Velazco. (s.f.). Las PYMRS en el desarrollo de la economía social. factores de exito subsector contratista del municipio lagunillas del Zulia. *NEGOTIUM*.
- Acosta, A. (2010). Una lectura desde la Constitución de Montecristi. Policy Paper,. *El Buen Vivir en el camino del post-desarrollo.* , 1-36.
- AGROINDUSTRIALES, D. D. (2015). *ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS PARA EL DESARROLLO DE AGRONEGOCIOS*. Quito, Ecuador: Pilar Santacoloma.
- Aguilar, J. L. (2010). "La Gestión Estratégica Integral de las empresas familiares turísticas mexicanas como factor estratégico sostenible de competitividad empresarial",.
- Aguilar, M. (2005). *Principales Escuelas del Pensamiento Administrativo*. San José de Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia .
- AHLSTRAND, B., LAMPEL, J., & MINTZBERG, H. (1998). *Strategy Sa fari.* . NEW YORK: FREE PRESS.
- Aiken, L. R. (2003). *Tests psicológicos y evaluación*. Maxico: Leticia Ganoa Figueroa.

- Almodóvar González, M. (2016). Actividad emprendedora y crecimiento económico.
- Álvarez, R. R. (2008). *Elaboración y validación de un cuestionario multimedia y multilingüe de evaluación de la autoestima*. Melilla .
- Anderson, C. (2012). *Fabricantes de: la nueva revolución industrial*. Nueva
- ANECACAO. (2015). *Exportación Ecuatoriana de Cacao*. Ecuador: Asociación Nacional de Exportadores de Cacao.
- Anecacao. (2015). *Reporte ejecutivo estadísticas y exportación* . Guayaquil: Asociación Nacional de Exportadores de Cacao.
- Antoncic, B., & Zorn, O. (2004). *El papel mediador de la iniciativa empresarial corporativa en la relación de rendimiento de apoyo de la organización: un análisis empírico*. La gestión de las transiciones globales.
- Apolo, L. (2013). "Sistema Agroindustrial del Cacao Fino o de Aroma del Ecuador. Identificación de oportunidades y restricciones del sistema para la mejora de la inserción del producto en el mercado externo".
- Arellano Gonzalez, A. C. (2009). Evaluación del desempeño organizacional de una empresa. Obregon : CP85130.
- Asociación Cámara Nacional de Cacao Fino de Costa Rica. (2014). *Cacao - Reporte de mercado*. Obtenido de CANACACAO: www.canacacao.org
- Bárcenas Estrada, R. (2010). "Planeación estratégica en la pyme: evidencia empírica en empresas mexicanas".
- Batko, R. (217). Poland: Jagiellonian University.
- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. Eumed.net.
- Blackmore, S. (2009). *Memes peligrosas; o, lo que los Pandorans desencadenarán*. En S. Dick & M. Lupisella.

- Bosque Child Ortega Reyes Velásquez. (s.f.). DESARROLLO SUSTENTABLE. *UPTPARIA*, 3. Obtenido de <http://uptparia.edu.ve/documentos/DESARROLLO%20SUSTENTABLE.pdf>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *La segunda máquina Edad: Trabajo, Progreso la prosperidad en tiempos de Brilliant Technologies*. Nueva York: Norton & Empresa.
- Cacao, United. (2015). <http://www.unitedcacao.com>. Recuperado el 4 de Abril de 2016, de <http://www.unitedcacao.com/index.php/es/corporate-profile-es/global-cocoa-market-es>
- Camacaro, M. (2009). "Modelo de Gerencia Estratégica del conocimiento para las Universidades pública. Caso Universidad entrocidental Lisandro Alvarado. Periodo 1997 - 2008".
- CCardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades, Revista Electrónica Forum el doctoral. 147.
- Carro-Paz, R., & González-Gómez, D. (2012). *Administración de la calidad total*. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Casares, J. (2002). *El pensamiento en la política económica*. Madrid: ESIC.
- CASTRO, G. (2010). Reputación empresarial y ventaja competitiva.
- Centro de Comercio Internacional. (2001). *Cacao-Guia de practicas comerciales*. Ginebra: UNCTAD/OMC.
- Chamorro Castillo, J. M. (2007). "Metodología para la construcción de modelos multiagente en entornos de planificación".
- Chandler, A. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- Chong, M. G. (2011). "Diseño de un modelo de Gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú".

Colmenares, F. (2010). "Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el estado Aragua".

Consultora McKinsey. (Marzo de 2015). *Las 7S de McKinsey – 7 factores básicos para la estrategia de cualquier organización*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/7327/las-7s-de-mckinsey-presentacion/>

Copyright, Minitab Inc. (2016). *support de minitab 17*. Obtenido de ¿Qué es una prueba de chi-cuadrado?: <http://support.minitab.com/es-mx/minitab/17/topic-library/basic-statistics-and-graphs/tables/chi-square/what-is-a-chi-square-test/>

Coraggio, J. L. (2011). El trabajo antes que el capital, . *Economía social y solidaria* , 1-133.

COSO. (2003). *Estructura conceptual integrada*. Bogotá: . Ecoe ediciones:.

COVARRUBIAS, J. (2005).). En busca del hombre útil: un estudio comparativo del utilitarismo en Mexico y Europa 1748 y 1833. 231.

COVARRUBIAS, J. (2005). En busca del hombre útil: un estudio comparativo del utilitarismo en Mexico y Europa 1748 y 1833. Mexico: ISBN 970-32-2970-0. 231.

Czarniawska , B. (2011). *Cómo Agencias de Noticias Produce News*. EdgarPublicación.

Czarniawska, B. (2011). *Cómo Agencias de Noticias Produce News* . EdgarPublicación.

Dahlggaard, & Park, S. (2013). *Enciclopedia de la Teoría de la Administración* . Siete-S Marco. Un EH Kessler .

Dahlggaard-Park, S., Seven, S., & Framework, I. (2013). *Encyclopedia of Management Theory*. Thousand Oaks: CA: Sage Pub.,Inc.

- D'Alessio, F. (2005). La administración estratégica. Una visión general, Curso de Dirección Estratégica (tema I). Lima: Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Dandira, M. (2012). Strategy in crisis: Knowledge vacuum in practitioners. *Business Strategy Series*. 13(3), 128-135.
- Davies, W. (2000). Understanding Strategy. *Strategy and Leadership*. 28(5), 2530.
- Davis, J. G. (2003). *Organizational Downsizing: a review of literature for planning and research*. New York: Journal Group.
- DDesarrollo, S. N. (2013). *www.buenvivir.gob.ec*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2015, de <http://www.buenvivir.gob.ec/web/guest>
- Desarrollo, S. N., & Ecuador, G. N. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir.
- Diario LA HORA. (12 de Abril de 2017). <https://lahora.com.ec>. Obtenido de <https://lahora.com.ec>:
<https://lahora.com.ec/noticia/1102048152/sector-cacaotero-de-ecuador-atraviesa-por-una-tormenta->
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). . *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*. Managem.
- Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2013). *Análisis del sector cacao y elaborados*. PRO ECUADOR.
- Duarte, H. (20 Marzo2014). Colombia quiere cacao. *El Expectador*.
- Dutrénit, G. (2008). *Política de ciencia, tecnología e innovación en el marco de una sistema Nacional de innnovación*.
- ECUADOR, B. C. (Septiembre 2013). *GOOGLE*. Obtenido de www.bce.fin.ec
- El Universo. (2016). Japón, China, Chile y Brasil le compran más a Ecuador. *EL UNIVERSO*.

- Eleafitense. (2017). *Innovación: un desafío en busca de solución*. Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/medios/eleafitense/104/Paginas/innovacion-un-desafio-en-busca-de-solucion.aspx>
- Ergomix. (26 de Febrero de 2018). *Artículos Técnicos de Agricultura*. Obtenido de <https://www.engormix.com/agricultura/articulos/cultivos-tropicales-078/>
- Escobar, J. (2008). "La relación entre las prácticas y el desempeño de la función de compras en la industria española: el papel de la integración estratégica y de la implementación de tecnologías de la información y la comunicación."
- ESCOBAR, J. A. (2008).). "La relación entre las prácticas y el desempeño de la función de compras en la industria española: el papel de la integración estratégica y de la implementación de tecnologías de la información y la comunicación." .
- ESPAE-ESPOL. (2016). Estudios Industriales, Orientación estrategica para la toma de decisiones, Industria de Cacao. *ESPAE*, 1-42.
- Espinosa. (2009). *Calidad total*. Córdoba: El Cid Editor.
- Fernández, G. y. (2000). Los procesos dominantes en la formación de estrategias de las organizaciones virtuales: Una aproximación teórica. *Decisiones estratégicas*, 545-558.
- Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1995). "STRATEGYDEVELOPMENT: PAST, PRESENT ANDFUTURE" (Vol. Vol. 33). Managementr Decisión.
- Fred, D. (2016). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- Fred, D. R. (2003). Conceptos de administración estratégica. 368.
- Fryer, M. P. (2011). *Ethics and Organizational Leadership. Developing a Normative Model*. Oxford University . Oxford.

- Fundación COTEC, P. (2001). *Informe sobre el sistemas Español de Innovación. Gestion de la Inovación y al tecnología en la empresa.*
- Garrido, I. (2007).). Paradigmas Y Metodos de Investigacion en Tiempos de Cambios. En I. H.-J. Garrido, Paradigmas Y Metodos de Investigacion en Tiempos de Cambios (págs. 5-165). . (págs. 5-165).
- Gársiga , R. (2001). *Formulación estratégica:un enfoque para directivos* . La Habana : Felix Varela.
- Gasparini, L. M. (2001). La distribución del ingreso en la Argentina.
- getabstract, p. b. (2004). *getabstract compressed knowledge*. Obtenido de Resumen En Busca de La Excelencia: <https://www.getabstract.com/es/resumen/estrategia/en-busca-de-la-excelencia/14565>
- Giraldo Huertas, J. J. (2006). *Manual para los seminarios de investigación en*
- Gómez, D. (2002). *Evaluación de impacto ambiental. un instrumento preventivo para la gestión ambiental*. Madrid: Mundi - Prensa.
- Gómez, H. J., & Mitchell, D. (2014). INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA: BALANCE, PERSPECTIVAS Y RECOMENDACIONES DE POLÍTICA, 2014-2018. *Cuadernos Fedesarrollo* 50.
- Grant, R. (2006). Dirección Estrategica 5ta edición.
- Hall, R. (1992). *The strategic analysis of intangible resources*. Strategic Managem.
- Hamm, D. (2015). *La inversión en habilidades blandas es rentable para los trabajadores, los empleadores: crear una obra ambiente que valora la comunicación, la toma de decisiones* .
- Hansen, M. (2010). *Estrellas en Una forma de T: la columna vertebral de Colaboración de IDEO Cultura: entrevista con el CEO de IDEO Tim Brown* .

- Harvey, D., & Bosco, S. ,. (2010). *El impacto de “cuello verde los trabajadores” en la toma de decisiones integrativa.*
- Hax , A., & Majluf , N. (2003). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la división a los resultados .* Buenos Aires : Granica .
- Hax, A., & Majluf, N. (2003). *Estrategias para el liderasgo competitivo: de la división a los resultados .* Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Hernández , H. A. (2010). “Alineación de la Gestión Estratégica con la Medición de Productos y Procesos para Organizaciones de Ingeniería del Software”.
- Huaman, P., & Tito, L. (2012). *Gestión Por competencias y productividad laboral empresas del sector de confesion de calzado en Lima.* Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Humana, M. d. (2014). *Experiencia en laPromoción de Exportaciones. Mnisterio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana.*
- Hydoski., B. y. (2010). *Capacidad de recuperación empresarial. Administración del creciente riesgo de fraude y corrupción. .* Bogotá: Ecoe ediciones.
- ICCO. (2015-2016). Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics. *International Cocoa Organization*, Vol. XLII.
- Informe, M. (2014). *Económicos sobre la generación 15 hechos del milenio.*
- Jackson, S. (2011). Making strategies stick. *Journal Business Strategy*, 32(1), 61-63.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2009). *Fundamental of strategy.* México: Pearson Education .
- José Antonio Pérez-Gil, S. C. (2000). Validez de constructo: el uso de análisis factorial exploratorio-confirmatorio para obtener evidencias de validez. *Psicothema*, 12, 442-446.
- Kaminski, J. (2014). *Cyborgorganization .*

- Keat, P., & Young, P. K. (2004). *Economía de empresa; cuarta edicióncuarta edición*. Mexico D.F.: PEARSON EDUCACION .
- Lacoba Rubio, S. (2003). "El sistema de logística inversa en la empresa: análisis y aplicaciones".
- Leavy, B. (2014). *Estrategia, organización y liderazgo en una nueva ventaja transitoria*. Estrategia y Liderazgo.
- Ley, L. (2006). *Procedimiento y Proceso Administrativo practico vol. III* . Madrid, España : La Ley.
- Lideres. (2015). El cacao tiene que sortear algunos inconvenientes. *Lideres*.
- Lippitt, M. (2007). *Fijar la desconexión entre la estrategia y la ejecución*.
- Lippman, , S., & Rumelt,, R. (1982). *Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition*. The Bell J. of Economics.
- MAGAP. (2007). MAGAP participa en la I Cumbre Mundial del Cacao. Quito : Gobierno Ecuatoriano .
- Maldonado, J. A. (Octubre de 2010). *Universidad de Playa Ancha, Programa de Doctorado en Gestion y Politicas Educativas, Cultura Organizacional*. Obtenido de En Busqueda de la Excelencia TomPeters: http://www.ignaciodarnaude.com/textos_diversos/Peters-Waterman,En%20busca%20de%20la%20excelencia.pdf
- Malone, T., Laubacher, R., & Chrysanthos, D. (2010). *La inteligencia colectiva Genoma*. Mit Sloan Management review.
- Mamaqui, X., Meza, L., & Albisu, L. (Marzo de 2006). Factores que influyen en la competitividad y estrategias de las empresas agroindustriales en Aragón, España. *Agroalimentaria N° 14*.
- Mancera Peña Giraldo Santos. (2003). *Introducción a la modelación ecológica. Principios y aplicaciones*. Bogota: CARGRAPHICS S.A.

- Mantilla B, S., & Cante S, S. (2005). *Auditoría de Control interno*. BOGOTÁ : Ecoe.
- Marshak, R. (2004). *El borde delantero del cambio organizativo en el siglo 21*. Organización development Journal.
- Martín, G., & Miguel, A. (2011). Crecimiento económico. *Tendencias y Nuevos Desarrollos De La Teoría Económica*, 39-55.
- McGrath, B. B. (2013). *El pequeño libro de las teorías de gestión Grandes*. Pearson.
- McGrath, R. (2013). *Ventaja transitoria*. . Harvard Business Review.
- Methods, N. e.-H. (27 de Septiembre de 2015). *wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Prueba_de_Bartlett
- Michinel, M., & Velázquez, R. (2012). *Desrrollo económico protección ambiental y bienestar social*. Madrid: Dykinson S. L.
- Miguez, G. C. (2010). La nueva Economía Institucional y la Economía de los Recursos Naturales: comunes instituciones, gobernanza y cambio institucional. . *Economía agraria y recursos naturales*, 61-91.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2014). *Boletín situacional cacao*. Sinagap.
- Ministerio de Agricultura, G. A. (2014). *Balance de Oferta*. Quito: Gobierno
- Mintzberg, H. B. (1997). El proceso estrategico: conceptos, contextos y casos. En H. B. Mintzberg, *El proceso estrategico: conceptos, contextos y casos*. (pág. 98). Juarez, Mexico.
- Mintzberg, H., Brian Quinn, & Voyer, J. (s.f.). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos (pág. 98)*. Juarez, Mexico. Juarez, México.
- Molina Manchón , H., & Conca Flor, F. (2000). *Evaluacion tecnológica y competitividad empresarial*. Alicante España: Colección Textos Docentes.

- Molina, S., & Figueroa, J. (2003). "Plan de negocios para una empresa de Seguridad Privada en la área de Antigua Guatemala".
- Monroy, V., & Baños, I. (2011). "Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencia en Pequeña y Mediana Empresas de calzado en México".
- Montoya, I. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista facultad de ciencias económicas*, 23-44.
- Morán, L. (2006). Gestion de Agron Gestion de Agronegocios en empresas Asociativas Rurales. (pág. 45).
- Morgan, J. (2014). *El futuro del trabajo: atraer a nuevos talentos, construir mejores líderes y crear una organización competitiva*. Wiley.
- Morgan, J. (2014). *The Future of Work*. Attract New Talent: Build Better Leaders.
- Ortiz, A. (23 de febrero de 2011). *Gestion estrategica Aplicación en las PYMES industriales*. Obtenido de http://copernico.uneg.edu.ve/numeros/c13/c13_02.pdf
- Oslo, M. (2005). *Organización para la coperación y el Desarrollo económico*. España: Eurostat.
- Pacheco, A. (2009). "Plan Estratégico de Negocios para empresas de Seguridad Privada en la ciudad de Guayaquil",.
- Peinado, L. S., & Sánchez Peinado, E. (2012). diversificación y relación estratégica entre negocios: nuevas aportaciones desde la teoría de recursos. (U. d. Valencia, Ed.) *Dirección de Empresas, Facultad Económicas*.
- Penrose. (1959). *The Theory or the Growth ot the Firm*. London: Basil Blackwell, .

- Perrin, B. (2001). *Como evaluar y no evaluar la innovación* . Publicado en evaluacion .
- PPeters, T. (2011). *Una breve historia de 7S (7S de McKinsey) Modelo*. Obtenido de <http://tompeters.com/docs/7SHistory.pdf>
- Peters, T., & Waterman's, R. (1980). *Structure is not organization*. *Business Horizons*, 23(3), 14-26. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
- Pico, O. (28 de Abril de 2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orga%CC%81nica%20de%20Economi%CC%81a%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0836bc47-bf63-4aa0-b945-b94479a84ca1>
- Pineda Aburto , H. I. (2011). "Las Habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional".
- PRO ECUADOR. (2015). *Perfil Sectorial de Cacao y Elaborados*. Obtenido de PRO ECUADOR: www.proecuador.gob.ec
- Productor, E., Agricola, E., & Ecuador, B. C. (03 de Agosto de 2015). Comercio Exterior del cacao . *Diario el Comercio*, págs. file:///E:/COMERCIO%20EXTERIOR%20CACAO%20«%20Noticias%20Agropecuarias%20y%20Agricolas%20del%20Ecuador%20y%20el%20Mundo%20-%20Periodico%20El%20Productor%20-%20Elproductor.com.html.
- Quingaíca. (2007). Estudio de caso: Designado de Origen "Cacao Arriba".
- Rajan, S. (2011). *La inteligencia artificial: El hombre o la máquina*.
- Ramírez Treviño, A., Sánchez Núñez, J. M., & García Camacho, A. (21 de julio de 2004). El Desarrollo Sustentable: Interpretación y Análisis. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, vol. 6.
- Ramírez, C. (2005). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Textos Universitarios. Bogota: Textos Universitarios .

- Ranis, G., & Stewart, F. (2002). Crecimiento económico y desarrollo humano en América Latina. *Revista de la CEPAL*.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. Madrid.
- Reatiga, C. (2010). "Aportes a una Fundamentación Alternativa de la Responsabilidad Social a partir de Factores de Éxito Diferenciadores y Elementos de la Teoría Crítica de Horkheimer".
- Reinoso, F. G. (2004). El pensamiento Estratégico. 245.
- Resumido, C. 2. (Resumido es Copyright 2002 de marzo de 2002). *Resumen En Busca de la Excelencia*. (W. Books, Ed.) Obtenido de resumidos.com: <http://www.unimet.edu.ve/unimetsite/wp-content/uploads/sites/3/2014/05/Resumido-En-busca-de-la-excelencia-T-Peters-y-B-Waterman.pdf>
- Reynoso, C. F. (2005). La teoría de Recursos y Capacidades; Fundamentos microeconómicos. . 132.
- Rifkin, J. (2011). *Tercera revolucion industrial*. Londres.
- Ríos, E. G. (19 de Marzo de 2011). *slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/EvelynGoicochea/poblacion-y-sus-caracteristicas>
- Robbins, S. P. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Education.
- Robertson, B. (2007). *Organización a la vanguardia: Presentación de holacracy*.
- Rodríguez, S. (2010). Ley de Fomento y Desarrollo Cacaotero. *Guayaquil: Diario El Universo*.
- Romero Cárdenas, E. (Noviembre de 2017). "La gestión estratégica y el desarrollo socioeconómico de los agros negocios de cacao del Cantón Milagro durante el período 2012-2016. Obtenido de

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/agros-negocios-cacao.html>

- Romero Cárdenas, E. (2017). La Gestión estratégica y el desarrollo socioeconómico de los agronegocios del cacao del cantón Milagro 2012 - 2016. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 18 - 26.
- Ronda , P., & Macarené L, J. (2004). *Dirección Estratégica Integrada*. la Habana : Mes.
- Ronda Pupo, G. (2007). *Dirección estratégica: constructo y dimensiones* . La Habana : Futuro.
- Ronda Pupo, G. A. (2007). *Dirección estratégica: constructo y dimensiones*. La Habana: Futuro.
- Ronit, R. (2011). *Tecnofilia: un nuevo modelo para la adopción de tecnología*.
- Rud, O. (2009). *Inteligencia empresarial factores de éxito: herramientas para la alineación de su negocios en la economía mundial* . John Wiley & Sons, Inc.
- Rumbo, J. A. (s.f.). *El concepto de la excelencia* . Buenos Aires. Obtenido de http://www.emagister.com/uploads_courses/Comunidad_Emagister_57402_57402.pdf
- Ryu, K., & Jung, M. (2004). *Enfoque del fractal de Gestión de Empresas Inteligentes*.
- Salazar, A. L. (2007). *Estudio del perfil del docente de educación básica: un análisis factorial*. Merida Venezuela .
- Salinas, R. (2015). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO*. Mexico.
- Sánchez, A., & Peña, R. (2004). “Las disparidades Económicas intrarregionales en Andalucía”.

- Sánchez, R. (2011). "Análisis del impacto del tratado de libre comercio de América del Norte (TLCAN) en el sector agropecuario de mexicano".
- Sanchis, C. M. (2008). "Aproximación a la Dirección Estratégica Corporativa de los grupos de comunicación Prisa y Vocento a través de la aplicación del modelo kase de decisiones estratégicas de los hombres de vértice".
- Saracho, J. M. (2005). Un modelo general de gestion por competencias. Modelos y metodologias para la identificacion y construccion de competencias.
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial* . Foro Economico Mundial.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York.: Harper & Row.
- SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva. Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Quito: SENPLADES.
- SENPLADES. (2013). *Buen Vivir*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivos-nacionales-para-el-buen-vivir>
- Sevilla Siglo XXI, S.A. (2009). *Cuaderno para emprendedores y empresarios: gestión de la calidad total*. Córdoba: El Cid Editor.
- Shirky, C., John ., W., & Sons, Inc. (2010). *Excedente cognitivo: cómo la tecnología hace que los consumidores en COL-COLA*. Nueva York.
- Solleiro, J. (2002). *El Programa Especial de Ciencia y Tecnología* . Puebla .
- Sons, J. W. (2001). *The Value Reporting Revolution. Moving Beyond the Earning Game*. . New York.
- Soriano, C. L. (1976). *Instrumentosn de Analisis de Marketing Estrategiico*.
- Sosa Cabrera, S. (2003). *La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo*. Canaria,

España: Universidad de las Palmas de la Gran Canaria. Editorial Universitaria.

Sosa Cabrera, S. (2003). *La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: Un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo*. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. España: Editorial Universitaria (EBSCO).

Suárez Hernández, J., & Ibarra Mirón, S. (2016). La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Revista de estudios e-conómica (REe-C)*, 35 - 49.

Suck, A. T. (s.f.). 8. Antonio Tena Suck, R. R.-T. (2007). Manual de investigación documental: elaboración de tesinas. En R. R. Manual de investigación documental: elaboración de tesinas. 97.

Teoría de la economía industrial . (1993). *Revista de Economía Aplicada*, 209 - 214.

Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. Nueva York: William Morrow and Co., Inc.

Tomlinson, B., & Silberman, M. (2012). *El excedente cognitivo está hecho de fósiles combustibles*.

Traill, B. (2000). *"Strategic groups of EU food manufactures"*. Journal of Agriculture Economics.

Valdéz, A. A. (2002). La Planificación Estratégica en el Agronegocio.

Valencia, U. d. (s.f.). *Universitat de Valencia*. Obtenido de <https://www.uv.es/ceaces/multivari/factorial/comunalidad.htm>

Valenciano, P., Fuentes, J., & Berino, L. (2015). *bienestar social*. Almería: Universidad de Almería.

Valverde, L. (20 de Julio de 2017). <https://elproductor.com/noticias/la-situacion-actual-del-mercado-mundial-de-cacao/>. Obtenido de <https://elproductor.com/noticias/la-situacion-actual-del-mercado->

mundial-de-cacao/: <https://elproductor.com/noticias/la-situacion-actual-del-mercado-mundial-de-cacao/>

Veloso, C. M. (2012). a innovación como eje estratégico de las políticas de desarrollo rural en la region fronteriza Braganca y Zamora.

Verzera, S. (2014). *Organizaciones líquidos: la construcción de la siguiente etapa evolutiva de anti-fragilidad* . . Academic Press.

Viaene , J., & Gellynck, X. (1998). "*Small firms, old traditions equals low profit: Pigmeat processing in Belgium*". London: In: Traill,Bruce W y Pitts Eamonn.

Vilchez, C. S. (2010). "Desarrollo de la competencia social y ciudadana a través del aprendizaje corporativo".

Villamayor, C., & Lamas, E. (2008). *Gestione de la Radio Comunitaria y Ciudadana*. Quito.

Villegas, R. V. (2001). *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la creación de empresas*.

Villón, L. (2014). Reactivación del cacao ecuatoriano. *Comunidad de Comercio Exterior*.

Villoslada P, J. (2005). *Política de empresa*. Barcelona España: Dade.

Waterman, R., Jr, Peter, T., & Phillips, J. (1980). *La estructura no es la organización*. Business Horizons.

Webinar, W. B. (25 de Marzo de 2014). *Transmar Group*. Obtenido de <https://olc.worldbank.org/business-functions/webinar>

Wernerfelt, E. (1984). *A resourcebased view of the firm. Strategic Managern*.

5 CAPITULO 6: ANEXOS

5.1 Matriz de consistencia

Tabla N° 41 Matriz de consistencia

	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
GENERAL	¿Cómo la Gestión estratégica incide en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao del cantón Milagro?	Analizar cómo la gestión estratégica incide en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao del cantón Milagro.	La gestión estratégica incide en el desarrollo socioeconómico de los agros negocios de cacao del cantón Milagro.	El análisis de esta investigación es descriptivo y no experimental que investiga la situación de los agronegocios de cacao en el que se establece los problemas que enfrentan los agricultores del cantón Milagro, en la provincia del Guayas, la investigación considera un periodo de análisis de 4cuatro años.
ESPECÍFICOS	¿De qué manera la formulación de la gestión estratégica influye en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao en el cantón Milagro?	Determinar si la formulación de la gestión estratégica de los agronegocios de cacao influye en el desarrollo socioeconómico del cantón Milagro.	La formulación de la gestión estratégica incide en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao del cantón Milagro.	En el trabajo se considera la opinión de los socios de cuatro organizaciones dedicadas a la producción y comercialización de cacao, las cuales vienen enfrentando problemas con el proceso pos cosecha y comercialización, sin contar con una administración y organización adecuada.
	¿Cómo la acción de las actividades influye en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao en el cantón Milagro?	Investigar si la acción de actividades influye en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao en el cantón Milagro.	La acción de actividades impulsan-influyen el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao del cantón Milagro.	
	¿De qué manera el control de las actividades influye en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao en el cantón Milagro?	Analizar si el control de actividades influye en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao en el cantón Milagro	El control de actividades influye en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao en el cantón Milagro	

5.2 Operacionalización de variables

Tabla N° 42 Gestión estratégica y Desarrollo Socioeconómico de los agronegocios de cacao

HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INDICE
La gestión estratégica influye significativamente en el desarrollo socioeconómico de los agrosnegocios de cacao de Milagro durante el período 2012-2016.	X: Gestión estratégica	X1: Planeación	Procesamiento	5. ¿Usted piensa que es necesario que su agro negocio cuente con un plan o modelo negocio que ayuden obtener mayores ingresos por la venta del producto? 11. ¿Considera usted que se deben desarrollar nuevos productos a partir de la materia prima del cacao? 70. Está de acuerdo en una capacitación en actividades administrativas-operativas.	Escala de Likert 1 - 2 - 3 - 4 Muy adecuada. Algo adecuada Algo inadecuada Muy inadecuada Completamente de acuerdo Algo de acuerdo Algo en desacuerdo Nada de acuerdo Muy bueno Bueno Regular Malo
		X2: Acción	Tecnología y procesos	28. Los sistemas que existen en la asociación responden a la complejidad de los procesos administrativos, permitiendo alcanzar un adecuado nivel de eficiencia en los procesos. 31. En la asociación existe un presupuesto aprobado, financiado y un sistema de control de actividades de acuerdo al proceso 34. En los procesos existentes en la asociación se promueve la reducción de costos operativos y financieros. 36. La tecnología con la que cuenta la asociación es adecuada. 65. Como considera que es el rendimiento y producción de cacao por hectárea	
		X3: Control	Registros y monitores	10. ¿Su agronegocio lleva un control de registros de sus gastos de ventas, administrativos y generales? 24. La asociación establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas. 39. Las medidas de monitoreo y mejora continua de procesos son adecuadas. 53. Existe organización y control en el área en que usted se desempeña.	
		Elementos del modelo de gestión	Estrategia Estructura	1. ¿El proceso de producción responde a una capacitación inicial? 2. El nivel de complejidad de los procesos administrativos en la organización son adecuados. 3. ¿Considera usted que la materia prima se utiliza de forma eficaz y eficiente en el proceso de	

		ón	Habilidades	producción?	
			Valores	4. ¿La organización implementa una estrategia competitiva en la comercialización de su producto?	
			Sistema	5. ¿Usted piensa que es necesario que su agro negocio cuente con un plan o modelo negocio que ayuden obtener mayores ingresos por la venta del producto?	
			Estilo	6. ¿Considera usted que influyen la comercialización del producto la forma de organización con la que cuanta la Asociación de productores de cacao?	
			Persona	7. ¿La experiencia adquirida en el agro le ha permitido identificar con facilidad problemas de enfermedades, plagas e insectos en sus plantaciones?	
				8. ¿Cree usted que el rendimiento laboral de los colaboradores ha demostrado calidad en el desempeño administrativo de su agronegocio de cacao?	
				9. ¿Considera usted que los agronegocios de cacao deben tener especificado los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas)?	
				10. ¿Su agronegocio lleva un control de registros de sus gastos de ventas, administrativos y generales?	
				11. ¿Considera usted que se deben desarrollar nuevos productos a partir de la materia prima del cacao?	
				12. ¿Los problemas son resuelto en forma adecuada y oportuna?.	
				13. La toma de decisiones en la entidad es efectivo.	
				14. Las decisiones en las instituciones se desarrolla de manera integral.	
				15. Los puestos directivos se realizan unánimemente para el proceso de toma de decisiones	
				16. Los directivos comunican a los miembros de la entidad las metas fijadas	
				17. Los directivos comunican a los miembros de la organización respecto de los acuerdos y compromisos para cumplir con la estrategia.	
				18. La directiva y coordinadores de procesos delegan responsabilidades a sus socios.	
				19. Las personas de nivel operativo tienen la libertad de organizar su trabajo de la manera más conveniente.	
				20. En la organización se promueve el empoderamiento,	
				21. El proceso de resolución de problemas y manejo de conflictos en la organización es el más adecuado.	

			<p>22. Las relaciones existentes entre la dirigencia y el resto de los miembros de la organización son armoniosas.</p> <p>23. Los coordinadores de procesos son quienes diseñan, planifican y asignan el trabajo a sus colaboradores.</p> <p>24. La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.</p> <p>25. El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los colaboradores, que participan en la toma de decisiones. Además contribuye a crear un clima agradable de trabajo.</p> <p>26. El directivo cumple sus funciones de colaborador</p> <p>27. La dirigencia establece una actitud protectora a los colaboradores, se interesa por sus problemas personales y profesionales.</p> <p>28. Los sistemas que existen en la empresa responden a la complejidad de los procesos administrativos, permitiendo alcanzar un adecuado nivel de eficiencia en los procesos.</p> <p>29. En la organización se implementan sistemas de información que cumplen con los estándares de calidad y el logro de los objetivos metas.</p> <p>30. En la organización constantemente se realizan estudios de satisfacción del servicio prestado a los clientes.</p> <p>31. En la organización existe un presupuesto aprobado, financiado y un sistema de control de actividades de acuerdo al proceso</p> <p>32. El tiempo de ejecución de los procesos en la organización cumple con el inicialmente previsto</p> <p>33. Existe un adecuado nivel de calidad en los procesos, permitiendo que los planes de acción contribuyan realmente a los objetivos y estrategias.</p> <p>34. En los procesos existentes en la organización se promueve la reducción de costos operativos y financieros.</p> <p>35. La infraestructura con la que actualmente cuenta la organización es óptima para cada proceso.</p> <p>36. La tecnología con la que cuenta la empresa es adecuada.</p> <p>37. Se considera el desempeño por su trabajo de colaboradores bajo un sistema de promoción y recompensas.</p> <p>38. Los sistemas de seguimiento y control de operaciones empleados</p>	
--	--	--	--	--

				<p>en la organización permiten evitar problemas oportunamente.</p> <p>39. Las medidas de monitoreo y mejora continua de procesos son adecuadas.</p> <p>40. ¿Considera usted que la materia prima ha sido utilizado de forma eficaz y eficiente en el proceso de producción?</p> <p>41. ¿Usted piensa que es necesario que su producción cuente con un plan o modelo negocio que ayuden obtener mayores ingresos por la venta del producto?</p> <p>42. La organización incluye en su estrategia un plan de investigación de mercados que continua a lograr un mejor posicionamiento en el mercado.</p> <p>43. En esta organización, la estrategia organizacional es la que determina la estructura requerida para el logro de los objetivos.</p> <p>44. La estructura está acorde con la actividad de la organización, departamentos y forma de trabajo organizacional.</p> <p>45. Existe un manual de funciones por escrito de manera clara y precisa.</p> <p>46. Usted como colaborador en esta organización tiene la libertad de organizar su trabajo.</p> <p>47. La estructura actual de la empresa es la más adecuada para lograr mejorar la eficiencia en la organización.</p> <p>48. El número de áreas y procesos existentes en las empresas son los indicados, y no necesitan ser modificados.</p> <p>49. Los cargos directivos existentes son suficientes para administrar toda la organización.</p> <p>50. Usted está de acuerdo con la comunicación interna</p> <p>51. La información entre usted y su jefe inmediato es fluida y oportuna.</p> <p>52. En la organización se mantienen líneas claras de autoridad y responsabilidad.</p> <p>53. Existe organización y control en el área en que usted se desempeña.</p> <p>54. En su área que se desempeña se establecen estrategias y distribuyen las responsabilidades para el logro de objetivos y metas.</p> <p>55. Al ingreso a la organización se le informó con claridad los deberes, responsabilidades y actividades en su cargo.</p>	
	Y: Desarrollo Socioeconómico	Y1: Desarrollo Social	<ul style="list-style-type: none"> • Educación • Salud • Vivienda • Alimentación 	<p>56. La remuneración mensual recibida le permite satisfacer las necesidades de su familia y ayuda al mejoramiento socioeconómico.</p> <p>57. Las vías de acceso principal a su vivienda son adecuadas para el libre y normal ingreso de usted y</p>	

			ntació n	<p>sus familiares.</p> <p>58. Los servicios básicos con los que cuenta en su vivienda son los adecuados para su bienestar personal y familiar.</p> <p>59. El plan de seguro de salud con el que cuenta le da cobertura a usted y sus familiares.</p> <p>60. Está de acuerdo con el tipo vivienda, y condiciones de saneamiento para usted y su familia.</p> <p>61. Ha recibido asistencia técnica para el cultivo del cacao por parte de la asociación.</p> <p>62. Ha recibido asistencia técnica para el cultivo del cacao por parte de instituciones del estado o particular.</p> <p>63. Cómo norma existe la relación entre lo planificado y lo aprobado por los miembros de Asociación de productores de cacao</p> <p>64. Tiene la organización definida su estrategia de crecimiento y desarrollo para los miembros de asociación de productores de cacao.</p> <p>65. Como considera que es el rendimiento y producción de cacao por hectárea</p> <p>66. Está afiliado a la seguridad social</p> <p>67. El precio que recibe por la venta del cacao esta de acorde a los precios oficiales.</p> <p>68. Ante los precios bajos del mercado considera usted como solución la industrialización del cacao.</p> <p>69. Le gustaría un asesoramiento para elaborar productos a base de cacao.</p> <p>70. Está de acuerdo en una capacitación en actividades administrativas-operativas.</p> <p>71. Cree usted que los problemas de calidad ocasionados en la post-cosecha se evitarían con un centro de acopio e industrialización</p> <p>72. El cultivo del cacao ha mejorado la economía de los habitantes del lugar.</p> <p>73. Si los problemas persisten en costos y precios cambiaría por otra actividad</p>	
		Y2: Desa rrollo Econ ómico o	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos • Disminución de intermediarios • Proceso productivo óptimo • Disponibilidad de recursos • Cumplimiento de obligaciones y gastos 		

5.3 Encuesta



“UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS”
CENTRO DE ESTUDIOS DE DOCTORADO

OBJETIVO: Determinar cómo la Gestión Estratégica influye en el Desarrollo Socioeconómico de los Agros Negocios de Cacao del cantón Milagro, 2012-2016

MOTIVACIÓN: Saludos cordiales, le invitamos a contestar con la mayor seriedad el siguiente cuestionario a fin de obtener información valiosa y confiable, que será de uso oficial y de máxima confidencialidad.

INSTRUCCIONES: Seleccione la respuesta adecuada a su modo de pensar o su opinión según el caso. Procure ser lo más objetivo y veraz.

DATOS DE IDENTIFICACION

1. ¿Identifique a que género pertenece?	<u>Masculino</u> <input type="checkbox"/>	<u>Femenino</u> <input type="checkbox"/>			
2. ¿Indique es su edad?	<input type="text"/>				
3. ¿Cuál es su estado civil?	<u>Soltero</u> <input type="checkbox"/>	<u>Casado</u> <input type="checkbox"/>	<u>Unión Libre</u> <input type="checkbox"/>	<u>Divorciado</u> <input type="checkbox"/>	<u>Soltero o</u> <input type="checkbox"/>
4. ¿Indique el número de miembro que conforman su familia?	<input type="text"/>				
5. ¿Grado de Instrucción?	<u>Primaria</u> <input type="checkbox"/>	<u>Secundaria</u> <input type="checkbox"/>	<u>Superior</u> <input type="checkbox"/>	<u>Tecnológico</u> <input type="checkbox"/>	
6. ¿Este Terreno es de?	<u>Es propiedad del productor</u> <input type="checkbox"/>	<u>Está rentado</u> <input type="checkbox"/>	<u>Es prestado</u> <input type="checkbox"/>	<u>De la comunidad</u> <input type="checkbox"/>	
7. Vive el administrador del terreno en lugar				<u>Sí</u>	<u>No</u>
8. Trabajo como asalariado fuera de la finca					

9. Posee vivienda Propia			
10. Participación como dirigente			

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se encuentran asuntos relacionados a la gestión en los emprendimientos agroindustriales, cada pregunta permite evaluar aspectos específicos. Existen 4 alternativas de respuesta, responda según su apreciación:

- Señale con una (X) en la casilla correspondiente que se ajusta a su respuesta en cada ítem.
- Marque una sola alternativa por cada ítem.
- Por favor no deje casilleros en blanco.
- Si tiene dudas respecto a la pregunta, consulte al encuestador.

1	2	3	4
Muy adecuada.	Algo adecuada	Algo inadecuada	Muy inadecuada
Completo de acuerdo	Algo de acuerdo	Algo en desacuerdo	Nada de acuerdo
Muy bueno	Bueno	Regular	Malo

ÍTEM	1	2	3	4
1. ¿El proceso de producción responde a una capacitación inicial?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. El nivel de complejidad de los procesos administrativos en la organización son adecuados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Considera usted que la materia prima se utiliza de forma eficaz y eficiente en el proceso de producción?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿La organización implementa una estrategia competitiva en la comercialización de su producto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Usted piensa que es necesario que su agro negocio cuente con un plan o modelo negocio que ayuden obtener mayores ingresos por la venta del producto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Considera usted que influyen la comercialización del producto la forma de organización con la que cuanta la Asociación de productores de cacao?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿La experiencia adquirida en el agro le ha permitido identificar con facilidad problemas de enfermedades, plagas e insectos en sus plantaciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿Cree usted que el rendimiento laboral de los colaboradores ha demostrado calidad en el desempeño administrativo de su agronegocio de cacao?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿Considera usted que los agronegocios de cacao deben tener especificado los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ¿Su agronegocio lleva un control de registros de sus gastos de ventas, administrativos y generales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ¿Considera usted que se deben desarrollar nuevos productos a partir de la materia prima del cacao?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. ¿Los problemas son resueltos en forma adecuada y oportuna?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÍTEM	1	2	3	4
------	---	---	---	---

13.	El proceso de toma de decisiones en la empresa es efectivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	El proceso de toma de decisiones en la empresa se desarrolla de manera integral.			
15.	Los cargos directivos se realizan unánimemente para el proceso de toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	La directiva comunica a los miembros de la organización las metas fijadas			
17.	La directiva comunica a los miembros de la organización respecto de los acuerdos y compromisos para cumplir con la estrategia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	La directiva y coordinadores de procesos delegan responsabilidades a sus socios.			
19.	Las personas de nivel operativo tienen la libertad de organizar su trabajo de la manera más conveniente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	En la organización se promueve el empoderamiento			
21.	El proceso de resolución de problemas y manejo de conflictos en la organización es el más adecuado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Las relaciones existentes entre la dirigencia y el resto de los miembros de la organización son armoniosas.			
23.	Los coordinadores de procesos son quienes diseñan, planifican y asignan el trabajo a sus colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.			

ÍTEM		1	2	3	4
25.	El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los colaboradores, que participan en la toma de decisiones. Además contribuye a crear un clima agradable de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	El directivo es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores, procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado.				
27.	La dirigencia establece una actitud protectora a los colaboradores, se interesa por sus problemas personales y profesionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Los sistemas que existen en la empresa responden a la complejidad de los procesos administrativos, permitiendo alcanzar un adecuado nivel de eficiencia en los procesos.				
29.	En la organización se implementan sistemas de información que cumplen con los estándares de calidad y el logro de los objetivos metas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	En la organización constantemente se realizan estudios de satisfacción del servicio prestado a los clientes.				
31.	En la organización existe un presupuesto aprobado, financiado y un sistema de control de actividades de acuerdo al proceso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	El tiempo de ejecución de los procesos en la organización cumple con el inicialmente previsto				
33.	Existe un adecuado nivel de calidad en los procesos, permitiendo que los planes de acción contribuyan realmente a los objetivos y estrategias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	En los procesos existentes en la organización se promueve la reducción de costos operativos y financieros.				
35.	La infraestructura con la que actualmente cuenta la organización es óptima para cada proceso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	La tecnología con la que cuenta la empresa es adecuada.				

ÍTEM		1	2	3	4
37.	Se considera el desempeño por su trabajo de colaboradores bajo un sistema de promoción y recompensas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.	Los sistemas de seguimiento y control de operaciones empleados en la organización permiten evitar problemas oportunamente.				
39.	Las medidas de monitoreo y mejora continua de procesos son adecuadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

40.	¿Considera usted que la materia prima ha sido utilizado de forma eficaz y eficiente en el proceso de producción?				
41.	¿Usted piensa que es necesario que su producción cuente con un plan o modelo negocio que ayuden obtener mayores ingresos por la venta del producto?				
42.	La organización incluye en su estrategia un plan de investigación de mercados que continua a lograr un mejor posicionamiento en el mercado.				
43.	En esta organización, la estrategia organizacional es la que determina la estructura requerida para el logro de los objetivos.				
44.	La estructura está acorde con la actividad de la organización, departamentos y forma de trabajo organizacional.				
45.	Existe un manual de funciones por escrito de manera clara y precisa.				
46.	Usted como colaborador en esta organización tiene la libertad de organizar su trabajo.				
47.	La estructura actual de la empresa es la más adecuada para lograr mejorar la eficiencia en la organización.				
48.	El número de áreas y procesos existentes en las empresas son los indicados, y no necesitan ser modificados.				

ÍTEM	1	2	3	4
49. Los cargos directivos existentes son suficientes para administrar toda la organización.				
50. Usted está de acuerdo con la comunicación interna				
51. La información entre usted y su jefe inmediato es fluida y oportuna.				
52. En la organización se mantienen líneas claras de autoridad y responsabilidad.				
53. Existe organización y control en el área en que usted se desempeña.				
54. En su área que se desempeña se establecen estrategias y distribuyen las responsabilidades para el logro de objetivos y metas.				
55. Al ingreso a la organización se le informó con claridad los deberes, responsabilidades y actividades en su cargo.				
56. La remuneración mensual recibida le permite satisfacer las necesidades de su familia y ayuda al mejoramiento socioeconómico.				
57. Las vías de acceso principal a su vivienda son adecuadas para el libre y normal ingreso de usted y sus familiares.				
58. Los servicios básicos con los que cuenta en su vivienda son los adecuados para su bienestar personal y familiar.				
59. El plan de seguro de salud con el que cuenta le da cobertura a usted y sus familiares.				
60. Está de acuerdo con el tipo vivienda, y condiciones de saneamiento para usted y su familia.				

ÍTEM	1	2	3	4
61. Ha recibido asistencia técnica para el cultivo del cacao por parte de la asociación.				
62. Ha recibido asistencia técnica para el cultivo del cacao por parte de instituciones del estado o particular.				
63. Cómo norma existe la relación entre lo planificado y lo aprobado por los miembros de Asociación de productores de cacao				
64. Tiene la organización definida su estrategia de crecimiento y desarrollo para los miembros de asociación de productores de cacao.				
65. Como considera que es el rendimiento y producción de cacao por hectárea				

66.	Está afiliado a la seguridad social			
67.	El precio que recibe por la venta del cacao esta de acorde a los precios oficiales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68.	Ante los precios bajos del mercado considera usted como solución la industrialización del cacao.			
69.	Le gustaría un asesoramiento para elaborar productos a base de cacao.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70.	Está de acuerdo en una capacitación en actividades administrativas-operativas.			
71.	Cree usted que los problemas de calidad ocasionados en la post-cosecha se evitarían con un centro de acopio e industrialización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72.	El cultivo del cacao ha mejorado la economía de los habitantes del lugar.			
73.	Si los problemas persisten en costos y precios cambiaría por otra actividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



ESCUELA DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellidos y nombre del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Dr. (Phd) Ramirez Anormaliza Richard Ivan	Director de Investigación	Encuesta	MAE. Erika Jadira Romero Cárdenas,
Título: "Gestión Estratégica y Desarrollo socioeconómico en los agro negocios de cacao, del cantón Milagro 2012-2016"			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiencia 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					/
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					/
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					/
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					/
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de las estrategias					/
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					/
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos de las estrategias					/
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					/
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico					/
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado					/

III. OPINION DE APLICACIÓN

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

Milagro, 9 de Abril de 2017	1203238132		0991053040
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

ESCUELA DE POSTGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellidos y nombre del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Dr. (Phd) Miguel Angel Echarte Fernández	Docente Investigador	Encuesta	MAE. Erika Jadira Romero Cárdenas.
Título: "Gestión Estratégica y Desarrollo socioeconómico en los agro negocios de cacao, del cantón Milagro 2012-2016"			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiencia 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					X
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de las estrategias				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos de las estrategias					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					X
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico					X
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado					X

III. OPINION DE APLICACIÓN

el instrumento es aplicable en el sector agrícola de Milagro.

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

Milagro, 10de Abril de 2017	0956231856		0998213002
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono


UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
ESCUELA DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
FICHA DE VALIDACIÓN
I. DATOS INFORMATIVOS

Apellidos y nombre del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Dr. (Phd) Exio Isaac Chaparro Martínez	Docente	Encuesta	MAE, Erika Jadira Romero Cárdenas.
Título: "Gestión Estratégica y Desarrollo socioeconómico en los agro negocios de cacao, del cantón Milagro 2012-2016"			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiencia 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					✓
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de las estrategias					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos de las estrategias					✓
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					✓
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico					✓
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado					✓

III. OPINION DE APLICACIÓN
IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

Milagro, 10 de Abril de 2017	049967355 - 016037772		0992735592
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono